

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і
торгівлі» 08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних
систем

Допускається до захисту
Завідувач кафедри д.е.н., проф.
М.Є. Рогоза
(підпис, ініціали та прізвище)

«_____» _____ 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Стратегія управління персоналом підприємства»
(за матеріалами ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»)

*зі спеціальності 051 Економіка
освітня програма «Економіка підприємства»*

Виконавець роботи Яковлева Марина Арменівна

(підпис, дата)

Науковий керівник д.е.н., професор Перебийніс Василь Іванович

(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність стратегій та стратегування.	7
1.2. Персонал підприємства як фактор виробництва.	20
1.3. Система показників забезпеченості персоналом та ефективності його використання.	31
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	45
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	45
2.2. Аналіз забезпеченості персоналом та соціально-трудових відносин на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	55
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу та рівня стратегічного управління персоналом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	69
Висновки до розділу 2	84
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	86
3.1. Напрями удосконалення кадрової політики ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	86
3.2. Розвиток соціально-трудових відносин на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	99
3.3. Обґрунтування стратегії управління персоналом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	108
Висновки до розділу 3	120

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	122
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	126
ДОДАТКИ	133

ВСТУП

Особливої актуальності в умовах ринкової економіки набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємств енергетичної сфери, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала життєздатність та конкурентоспроможність енергетичної компанії.

Останні дослідження в напрямку стратегічного підходу до управління персоналом, показують, що дані проблеми сучасними вченими вивчені недостатньо, а підходи які існують в даному напрямку не враховують специфіку підприємств енергетичної сфери, а стратегії управління персоналом застосовуються на підприємствах часто мають безсистемний характер.

Будь яка стратегія розвитку підприємства має обов'язково враховувати стратегію управління персоналом. На енергетичному підприємстві від кваліфікації обслуговуючого персоналу дуже часто залежить надійна робота обладнання, а значить і фінансовий результат генеруючої, розподільчої або постачальної компанії енергетичного потенціалу держави.

Дієва стратегія підприємства має обов'язково враховувати гостру проблему дефіциту кваліфікованих кадрів в сучасних умовах існування української енергетики. Плинність кадрів кваліфікованих українських енергетиків до держав Євросоюзу і недостатня чисельність випускників профільних вузів будуть основними факторами що стримують розвиток економіки нашої країни в найближчі 10-15 років та негативно відобразяться на якості процесу постачання електроенергії споживачам, адже відомо що будь-які перебої електроенергії наносять руйнівного удару по будь якій сфері діяльності.

Багато хто пам'ятає графіки аварійних відключень 90-х років - так звані "віялові відключення". Цей жахливий період в історії енергетики нашої держави відбувався не тільки в наслідок економічних проблем 90-х років, але

причина була у відсутності кваліфікованого персоналу, який масово знаходився в пошуку більш оплачуваної та менш ризикованої роботи. Ця проблема і зараз турбує керівників всіх енергетичних компаній без винятку.

Парадокс полягає в тому, що існуюча система оплати праці та мотивації персоналу влаштована так, що професійний рівень співробітників знижується рік від року. Не достатньо високий рівень заробітної плати, який стримується тарифоутворенням, сприяє відтоку кваліфікованих кадрів. Це відбувається тому, що персонал який набрав необхідного досвіду потребує більш вагомої матеріальної або моральної мотивації.

Окремою проблемою енергетичної галузі є небажання кваліфікованого персоналу переходити до нових стандартів якості виробництва. Якість виробництва будь якої продукції залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, кваліфікації працівника, але і від якості безпосередньо робочого місця працівника. Тільки в якісних умовах роботи (робочому місці), на якісному обладнанні, з якісно підготовленим персоналом можливо забезпечити безперебійне постачання електричної енергії. Всі ці поняття забезпечує правильно обрана стратегія управління персоналом. Комплексна система стратегічного управління персоналом на підприємствах енергетичної сфери може складатися з трьох систем: системи інформаційно-комунікаційної підтримки; системи реалізації процесу стратегічного управління персоналом; системи забезпечення конкурентоспроможності. В даній роботі ми розглянемо стратегію управління персоналом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

Метою даної роботи є проведення дослідження теоретичних і практичних аспектів формування стратегії управління персоналом підприємства.

Відповідно до поставленої мети передбачається виконання наступних завдань:

1. Розробка теоретичних основ стратегій та стратегування;
2. Формування системи показників забезпеченості персоналом та

ефективності його використання;

3. Дослідження персоналу як фактору виробництва;
4. Здійснення організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства;
5. Проведення аналізу забезпеченості персоналом та соціально-трудових відносин на підприємстві;
6. Оцінювання ефективності використання персоналу та рівня стратегічного управління персоналом;
7. Визначення основних напрямків удосконалення стратегування управління персоналом;
8. Формування напрямку соціально-трудових відносин на підприємстві;
9. Обґрунтування стратегії управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти розробки стратегії управління персоналом підприємства ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

Теоретичною та методичною основою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з управління персоналом, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вчених. У процесі проведення дослідження використовувались методи: системного аналізу – для виявлення сутності управління персоналом підприємства; комплексного аналізу – для оцінки показників продуктивності праці підприємства енергетичного комплексу; графічного аналізу – для схематичного відображення інформації; метод логічного узагальнення – при проведенні діагностики та оцінці рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність стратегій та стратегування

У монографії [24] розглядається питання сутності стратегії підприємства: стратегія підприємства – це прийнята концепція, що включає основні довгострокові цілі і, впливаючи з них поточні завдання, прийнятий курс дій і розподіл ресурсів, необхідний для досягнення поставлених підприємством цілей [24, с.173].

На вибір стратегії підприємства значний вплив має наявність кваліфікованих кадрів. Стратегії розвитку підприємства, такі як зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення (збереження) конкурентної переваги підприємства. Цим стратегіям підприємства відповідають певні кадрові стратегії, спрямовані на залучення і закріплення кваліфікованих кадрів [24, с.173].

Стратегія управління трудовими ресурсами є складовою стратегії підприємства і являє собою довгострокову програму дій та порядок розподілу пріоритетів підприємства стосовно управління людськими ресурсами і формування трудового потенціалу, яка спрямована на забезпечення ефективного і раціонального використання трудових ресурсів з метою досягнення поставлених цілей [24, с.175].

Ця стратегія формується у вигляді планів, що базуються на інформації, зібраної на стадії аналізу внутрішнього середовища підприємства, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрями розвитку і майбутнього стану персоналу [24, с.175].

Зокрема, визначення потреби підприємства в трудових ресурсах та їх планування, підбір і розстановку персоналу, оцінювання трудової діяльності працівників, комплексне розв'язання проблем оплати, стимулювання і дисципліни праці, захисту, безпеки і гігієни праці, формування системи

підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрями розвитку підприємства [24, с.175].



Рис. 1.1. Система управління використанням трудових ресурсів на підприємствах [24, с.174].

Система управління використанням трудових ресурсів є засобом реалізації стратегії управління трудовими ресурсами і включає мету, завдання, функції, засоби та інструменти реалізації [24, с.175].

Мета системи управління використанням трудових ресурсів полягає в досягненні стратегії підприємства, зокрема стратегії управління трудовими ресурсами [24, с.175].

Завдання системи управління використанням трудових ресурсів випливають із мети. Тому одним з головних стратегічних соціально-економічних напрямів розвитку суспільства має стати підвищення рівня та якості життя та праці на основі стимулювання їх трудової активності, удосконалення систем оплати праці й соціального захисту, впровадження сучасної системи соціального страхування, а в кінцевому результаті – досягнення ефективного використання трудових ресурсів у підприємствах [24, с.175].

На нинішньому етапі розвитку ринкових відносин в Україні керівники різних рангів повинні чітко усвідомити, що дуже важливим моментом при створенні стратегії для своєї організації і в подальшому стратегічного управління нею є, насамперед, вмiле рішення трьох основних завдань. Першим завданням є формування «кредо», стратегічного бачення й місії підприємства [9, с.62]. Друге завдання полягає в установленні генеральної мети й системи підцілей розвитку підприємства. Третім завдання – це розроблення саме стратегії підприємства відповідно до сформульованих генеральної мети й місії, а також до концепції стратегічного управління організацією в цілому [9, с.62].

Розглянемо докладно кожне завдання окремо [9, с.62].

А. Кредо. Кредо людини, кредо керівника, кредо організації. Що під цим варто розуміти? У джерелі [63] термін «кредо» (від лат. *credo* – вірю) трактується як символ віри, основа світогляду, переконання. Для кращого розуміння того, що таке кредо керівника, кредо організації, доцільно навести кілька прикладів [9, с.62].

– Щодо кредо керівника доречно згадати відомий факт із життя Генрі Форда, описаний Наполеоном Хілом. «Коли Форд вирішив випустити

автомобіль славетної марки «V-8», він захотів побудувати двигун, в якому всі вісім циліндрів було б укладено в одному блоці. Сказано – зроблено. І Генрі Форд зробив відповідну вказівку. Всі інженери до одного зійшлися в тому, що просто неможливо об'єднати вісім циліндрів в одному монолітному блоці. Форд сказав: «У будь-якому разі зробить це!». Інженери наполягали: «Це неможливо». «Працуйте доти, – наказав Форд, – доки не буде результату». Інженери працювали – у них не було іншого виходу, тому що вони бажали залишитися працювати у Форда. Минуло шість місяців – ніяких результатів. А потім ще шість місяців. Вони випробували всі мислимі варіанти, але завдання вирішенню не піддавалося. «Це неможливо!» – таким було рішення інженерів. Наприкінці року вони доповіли Форду, що так і не знайшли способів реалізації його вказівки. «Продовжуйте працювати, – відказав Форд. – Я цього хочу. Я переконаний, що це здійсненне. Виходить, це рано чи пізно буде!». Інженери продовжували працювати, і нарешті одного славного дня горішок було розколото. Наполегливість і переконання Форда перемогли». Генрі Форд домігся успіху завдяки твердій вірі, він же був переконаний у правильності й життєспроможності своєї ідеї. Власне «кредо» й дозволило Фордові передбачати, що новий двигун V-8 принесе йому успіх. Це було початком створення нової стратегії розвитку не тільки його бізнесу, але і в цілому автомобілебудівної промисловості [9, с.63];

– Стосовно кредо організації є примітним приклад, який стосується Co. Marks & Spenser [9, с.63]. Корпоративне кредо компанії Marks & Spenser чітко визначає в своїй діяльності замкнуті групи – споживачів, постачальників, співробітників, суспільство. Це протягом десятиріч допомагає компанії утримувати курс на стабільне рівномірне зростання, уникаючи небезпеки домінування інтересів однієї з поименованих груп [9, с.63].

Через те компанія вважається найкращим у світі підприємством за стилем управління. Наведені приклади різнопланового характеру вказують на те, що,

вочевидь, кредо є першоосновою, первісним моментом для формування стратегічного бачення, місії, установлення цілей і надалі для розроблення стратегії підприємства, яка буде покладена в основу подальшого стратегічного управління. Б. Стратегічне бачення [9, с.63]. Розуміння істинного значення словосполучення «стратегічне бачення» і подальше використання його як у спеціальному лексиконі, так і в розробленні стратегії підприємства, вочевидь, криється в симбіозі двох термінів – «бачення» та «стратегічний». Бачення (від франц. *vision* – бачення) – це картина того, про що можна мріяти; стан бізнесу, якого може бути досягнуто у віддаленому майбутньому за найсприятливіших умов і до якого спрямовано сподівання власника підприємства. Стратегічний – той, що стосується стратегії; найважливіший, першочерговий для досягнення генеральних цілей на якомусь етапі [9, с.64].

Стратегічне бачення – це перспективний погляд на напрямки розвитку діяльності організації, базова концепція того, що організація намагається зробити і чого досягти. З наведеного визначення очевидним є той момент, що погляди керівництва і менеджерів підприємства на те, чим буде займатися останнє, і складають стратегічне бачення. Воно «малює» картину того, «чим є організація, чим вона займається і чого вона має намір досягти». Для відповіді на ці питання менеджер повинен чітко уявляти собі характер діяльності підприємства в поточний період і в майбутньому, а так само продумати можливі потреби компанії на 5 – 10 років наперед. При цьому стратегічне бачення необхідне керівництву підприємства, щоб зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку.

Добре продумане стратегічне бачення [9, с.64]:

- а) готує підприємство до майбутнього;
- б) встановлює довгострокові напрямки розвитку;
- в) визначає намір підприємства посісти конкретні ділові позиції.

Відзначене ще раз указує на те, що стратегічне бачення означає – обчислювати майбутнє й підготовляти його. Стратегічне бачення може формалізуватися в безліч способів, але головним є обкреслена програма дій, котра формує етапи майбутнього шляху та і засобів, необхідних для його подолання. Із приводу трактування терміна «стратегічне бачення» можна сперечатися досить довго. Та кращим є розгляд уже давно відомих формалізованих прикладів розуміння стратегічного бачення.

Як один із таких прикладів можна навести Co. Delta Airlines. Наприкінці 1993 р. Рональд В. Ален, виконавчий директор компанії Delta Airlines, у такий спосіб описав стратегічне бачення й місію компанії: «...Ми хочемо, щоб Delta стала обраною Всесвітньою Авіалінією. Всесвітньою, тому що ми збираємося й надалі залишатися новаторською, агресивною, етичною й успішною компанієюконкурентом, забезпечуючи якнайвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми й надалі шукатимемо можливості збільшення нашого бізнесу через створення нових маршрутів і світового альянсу. Авіалінією, тому що ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо якнайкраще. Це – авіаперевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в цій галузі, і ми будемо й надалі концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності та направляти туди інвестиції. Обраною, тому що ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми, як і раніше, будемо забезпечувати якнайкращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми продовжуватимемо пропонувати якомога більш цікаву, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дозволяє оцінити і відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу [64].

Місія підприємства, фірми, компанії. Йдеться про те, що підприємство, фірма чи компанія збирається робити і чим бажає стати. У загальному значенні місія є призначенням організації. Отже, під місією підприємства, фірми, компанії будемо розуміти основну, загальну мету організації, чітко виражену причину її існування, її призначення [9, с.65].

Наприклад, у трактуванні місії американської транспортної компанії Roadway Express стверджується: «Ми будемо робити свій внесок в успіхи наших замовників і домагатися задоволення їхніх запитів, надаючи їм надійні, оперативні й ефективні послуги. Наш основний продукт – це транспортні послуги з неповним завантаженням на маршрутах тривалістю від двох днів і довше на території Північної Америки, а також на міжнародних маршрутах, що починаються або закінчуються в Північній Америці». Від імені найбільшого в Європі провайдера програмного забезпечення для управління ланцюгами постачань Mercia Software було заявлено таке: «У сфері планування діяльності ланцюгів попиту та пропозиції місія Mercia – забезпечити замовників рішеннями, оптимальними з погляду цінності їхнього бізнесу». Відзначимо, що місія формується, насамперед, з погляду підвищення соціальної ролі організації. Визначити місію можна ще і як мету, заради якої існує підприємство. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства й основних рішень щодо погоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку. Із наведених формулювань, котрі визначають термін «місія», чітко простежується склад останньої. Місія складається [9, с.66]:

а) із довгострокового «бачення» того, що підприємство збирається робити, тобто якою діяльністю прагне зайнятися;

б) із бажання підприємства стати «чимось...», досягти «чогось...». Формулюючи місію, топ-менеджер визначає сферу діяльності підприємства (фірми чи компанії), а також ті послуги, які воно надаватиме своїм клієнтам.

В. Ф. Оберемчук відзначає, що за умови, коли керівники підприємства «...не мають чіткого бачення того, що організація збирається зробити і чим хоче стати, їхні рішення та дії більше схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на розчищення цих шляхів». Місію повинно бути чітко доведено і визначено. А це можливо лише за умови, що менеджер матиме [9, с.66]:

- 1) чітке уявлення про продукцію або послугу, що виробляються підприємством;
- 2) знання організаційно-технологічних можливостей виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- 3) розуміння суспільної соціальної відповідальності за результати своєї діяльності та діяльності підприємства.

А. Томпсон і А. Стрікланд застерігають стосовно помилковості ототожнення місії з прибутком: «Іноді компанії помилково визначають місію, формулюючи її в термінах прибутку. Однак прибуток – це, радше, результат того, що робить компанія». Наукою менеджменту поки що не вироблені універсальні правила, які слід застосовувати під час формулювання місії. Тому існує безліч підходів до визначення місії і її змісту, що відбивають оцінку ролі і значення організації у першу чергу з боку керівників, які приймають управлінські рішення.

Звернемося до загальних рекомендацій щодо формулювання місії та втілення її в практику [9, с.67]:

- місія формулюється поза часових рамок;
- місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, адже вона спрямована в майбутнє і показує, на що будуть спрямовані зусилля і які цінності для організації найбільш важливі;
- у місії не слід вказувати на мету одержання прибутку, незважаючи на те, що прибуткова робота є найважливішим чинником життєдіяльності будь-

якої комерційної організації (прибуток – це повністю внутрішня проблема конкретної організації).

Формулювання місії організації повинно бути яскравим, лаконічним, зручним для сприйняття і містити наступні елементи [9, с.68]:

- завдання організації з погляду її основних послуг або товарів, основних ринків і основних технологій. Місія відповідає на запитання, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- зовнішнє середовище стосовно організації, що визначає її робочі принципи, задаючи набір обмежень і умов функціонування;
- культура організації – її імідж, положення, представлення про неї в суспільній свідомості.

Перелік основних чинників, які мають бути враховані під час формування місії наведені в табл. 1.1 [9, с.68].

Таблиця 1.1

Формулювання стратегічної місії організації

Чинники місії	Характеристика чинника
1	2
Коротка історична довідка про органі- зацію	Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відпо- відальність перед суспільством
Товари/послуги	Потреби, які прагне задовольнити організа- ція. Товари і послуги, які вона пропонує. При- значення товарів. Рівень задоволення потре- би споживача. Базова технологія, яку викори- стовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персо- налу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників

Продовження таблиці 1.1

1	2
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти організації з партнерами

Місія не повина нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни варто робити організації. Вона задає основні напрямки руху організації до процесів і явищ, що протікають усередині і поза нею. Формулювання місії – це не тільки розробка її положень, але і доведення цих положень до співробітників і сприйняття їх останніми. Організація отримує місію тоді, коли всі члени організації згодні з нею і слідують у своїй діяльності її положенням. Засновник всесвітньо відомої компанії Генрі Форд сформулював місію як «надання людям дешевого транспорту». У ній чітко позначена [9, с.68]:

- а) область діяльності компанії – транспорт;
- б) споживачі продукції – люди, а також підкреслена орієнтація на широке коло споживачів.

Таке формулювання місії здатне вплинути на стратегію і тактику всієї діяльності компанії. Компанія McDonald's так сформулювала свою місію: «Забезпечення гарячою смачною їжею в чистому ресторані за прийнятну плату». Місією Eastman Kodak є лідерство в одержанні зображення хімічним і електронним способом [9, с.69].

На основі місії організації та визначених цінностей, на які орієнтується вище керівництво, формулюються цілі організації. На відміну від місії цілі фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому ціль є критерієм її успіху чи невдачі. Кілька прикладів визначення місії відомих компаній [9, с.69]:

- Co. Otis Elevator (виробник ескалаторів, ліфтів та іншої техніки): – забезпечувати замовників більш надійними, ніж у наших конкурентів, засобами переміщення людей і предметів нагору, униз, убік і на короткі відстані;
- Co. American Red Cross: – поліпшувати умови життя людей, піклуватися про людей, допомагати їм уникнути критичних ситуацій і впоратися з ними;
- Co. Public Service Company of New Mexico: – працювати на добро людям. Ми надаємо нашим замовникам послуги в галузі електроенергії та інформації з енергетики з метою найкращого задоволення їхніх потреб;
- Co. Compaq Computer: – стати провідним постачальником персональних комп'ютерів і серверів до них на всіх сегментах ринку;
- Co. Eastman Kodak: – стати світовим лідером у хімічному й електронному зображенні;
- Co. Long John Silver's: – стати найкращою мережею американських ресторанів швидкого обслуговування.

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Задана мета об'єднує в собі низку бажаних результатів, для досягнення яких потрібні певні зусилля й організаційні дії. Встановлення цілей визначає конкретні завдання, що тісно пов'язані з виробництвом і результатами діяльності підприємства [9, с.70]. Тому цілі, а точніше, система цілей, становлять зобов'язання управлінського апарату підприємства чи фірми в цілому домогтися накреслених результатів у точно визначений час. Вочевидь, цілі дають точну відповідь на питання про те, скільки, чого і в який термін має бути зроблено; націлюють увагу й енергію на те, чого потрібно домогтися найближчим часом та в подальшому [9, с.70].

А. Томпсон і А. Стрікланд відповідають на це запитання в такий спосіб: «Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в

кількісних і вимірних показниках і містити граничні значення, яких необхідно домогтися». Це вказує на те, що, розробляючи мету, потрібно уникати таких загальних формулювань, як «максимальні прибутки», «зниження витрат», «підвищення ефективності», «збільшення обсягів продажу», що не визначають ані кількісних, ані часових меж.

У встановленні цілей важливим моментом є межі [9, с.71]:

- а) кількісні, тобто ті, що визначають, чого і скільки необхідно домогтися;
- б) часові, що встановлюють термін досягнення бажаного результату.

Як кількісні межі можуть виступати [9, с.71]:

- обсяги виробництва продукції;
- розміри одержуваного прибутку;
- відсоток підвищення рентабельності виробництва, продажів тощо.

Часовою межею є час, тобто той період, протягом якого необхідно одержати бажаний ринковий результат. Зазначене досить добре описується аналоговою моделлю, що надається у вигляді графіка, на одній осі якого відкладається час t , а на іншій – бажаний результат (БР) у вигляді прибутку, рентабельності, зниження собівартості тощо (рис. 1.2).

Графічна інтерпретація залежності (1.1) має вигляд:

$$\text{БР} = f(t) \quad (1.1)$$

Вона наочно демонструє можливість керування поставленою метою в заданому часовому і просторовому масштабі. Керівні впливи вибирає та реалізовує менеджер підприємства залежно від можливостей останнього і зовнішнього оточення, що сформувалося на даний період часу [9, с.71].

Встановлення цілей – це керівництво до дії: «Яких результатів і коли необхідно досягти і хто за це відповідає?». Відповідаючи на першу частину запитання, можна використовувати запропоновану [9, с.71] аналітичну модель мети:

$$I_{t_i} = f_i(I_{t-1}, I_0, I_{оп}, I_{пр}), \quad (1.2)$$

де I_{t_i} – значення цільової характеристики i протягом часу t ;

I_{t-1} – значення цільової характеристики i , досягнуте протягом попереднього періоду $t-1$;

I_0 – значення цільової характеристики i , встановленої з урахуванням досвіду;

$I_{оп}$ – значення цільової характеристики i , встановленої підприємствами-конкурентами за схожої ситуації;

$I_{пр}$ – рівень прагнень керівників організації стосовно досягнення цільової характеристики i .

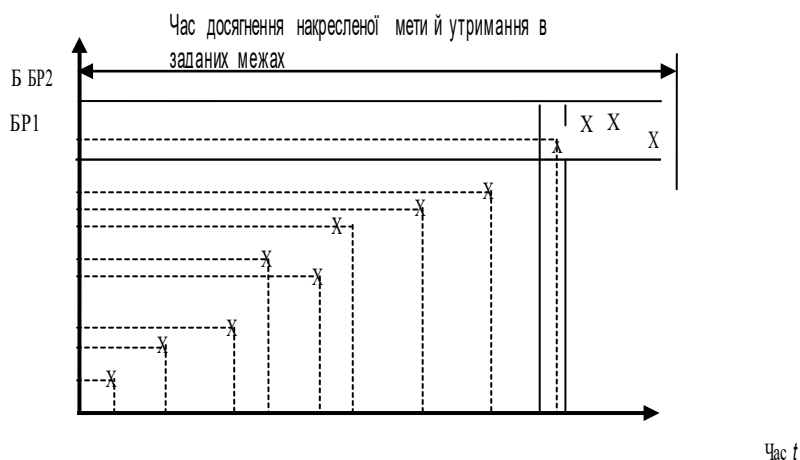


Рис.1.2 – Графічна інтерпретація можливості управління метою підприємства [9, с.72]

де, $БР_1, БР_2$ – задані межі бажаного результату

Наведена модель є досить загальною, оскільки визначення чисельних значень складових її елементів – непросте завдання. Однак ця модель в її

семантичному формулюванні дозволяє в першому наближенні все-таки зробити оцінку накресленої мети [9, с.72].

Отже, виділяють обов'язкові умови управлінської цінності цілей [9, с.72]:

- 1) цілі повинні бути визначені в кількісних показниках;
- 2) цілі повинні бути визначені у вимірних показниках;
- 3) цілі повинні містити межові значення, яких необхідно домогтися у визначений термін.

1.2. Персонал підприємства як фактор виробництва

Трудовий потенціал або потенціал трудових ресурсів є сукупною суспільною здатністю до праці працездатних членів суспільства у працездатному віці, трудовою дієздатністю суспільстві, а трудові ресурси – конкретним носієм трудового потенціалу суспільства. Сам трудовий потенціал є величиною вартісною і може бути вираженим у грошовому вимірі [24, с.11].

В умовах ринкових відносин людина може реалізувати свій трудовий потенціал або на основі самозайнятості (коли вона виступає як самостійний товаровиробник, який реалізує свою продукцію на ринку праці), або як найманий працівник (коли він пропонує свої здібності до праці роботодавцю) [24, с.11].

Як зазначають Перебийніс В.І. та Житник Т.П., зайнятими можуть бути особи як носії робочої сили, що володіють певним трудовим потенціалом, і тільки в процесі виробничої діяльності використовується трудовий потенціал та робоча сила індивіда [24, с.11].

Трудові ресурси на підприємстві — це об'єкт постійного піклування з

боку керівників підприємства. Роль трудових ресурсів суттєво підвищується в період ринкових відносин. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукоємність, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до робітника, підвищили значення творчого ставлення до праці та високого професіоналізму. Це привело до суттєвих змін у принципах, методах і соціально-психологічних питаннях управління персоналом підприємств [11].

Уміло підібраний трудовий колектив — одне з головних завдань підприємця. Це повинна бути команда односторонніх і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства. Тільки вона є запорукою успіху підприємницької діяльності і процвітання підприємства [11].

Людські ресурси — один з ключових видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі. Всі людські ресурси, які має організація — це її персонал, які є співробітниками організації. Також партнери, що залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів і т. ін [12].

Компонент робочої сили складається з факторів, що впливають на існуючий в даний момент стан робочої сили для виконання завдань організації. Такі питання, як рівень кваліфікації, можливість перепідготовки, очікуваний рівень заробітної плати та середній вік потенційних робітників, дуже важливі для діяльності організації, тому саме персонал реалізує стратегію фірми. У зв'язку з цим дуже важливо забезпечити фірму хорошими фахівцями, які піднімуть фірму на належний рівень [12].

Персонал підприємства — це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку й мають досвід практичної діяльності [13].

До виконання певних видів робіт підприємство може використовувати

працю додаткових, тимчасово залучених, працівників, які працюють на підставі тимчасової трудової угоди, то загальні трудові витрати підприємства складаються не лише з витрат на утримання штатних працівників, які включаються до категорії "персонал підприємства", а й оплати праці позаштатних працівників [13].

Залежно від сфери зайнятості персонал промислових підприємств поділяється на [13]:

- промислово-виробничий (персонал основної діяльності);
- непромисловий (персонал неосновної діяльності) - персонал непромислових організацій, які знаходяться на балансі промислового підприємства.

До промислово-виробничого персоналу належать працівники, які займаються промислово-виробничою діяльністю в основному, допоміжному або обслуговуючому виробництвах, управлінні, лабораторіях, на складах тощо. Для визначення рівня продуктивності праці використовується саме чисельність промислово-виробничого персоналу [13].

До непромислового персоналу належать працівники, які безпосередньо не пов'язані з процесами виробництва і виконують функції непромислового характеру (працівники підсобних сільськогосподарських підприємств; працівники, зайняті капітальним будівництвом, та ін.) [13].

За характером функцій, що виконує персонал підприємства, його поділяють на такі категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники [13].

Керівники – це працівники з високою професійною підготовкою, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів, а також їх заступники. До них належать директори, начальники, завідувачі, керуючі, головні спеціалісти підприємства (головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст тощо) [13].

Спеціалісти – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-

технічні, економічні та інші роботи: агрономи, інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, юрисконсультанти, соціологи тощо [13].

Службовці – це працівники, що виконують суто технічну роботу, здійснюють оформлення документації, облік, контроль та господарське обслуговування, зокрема – це діловоди, обліковці, секретарі-друкарки тощо [13].

Робітники – це категорія працівників, які безпосередньо зайняті в процесі виробництва продукції, виконання робіт та надання виробничих послуг. Усіх робітників поділяють на основних, які безпосередньо беруть участь у виконанні технологічних операцій з виробництва продукції, та допоміжних, які виконують різні підсобні операції з обслуговування основного виробництва [13].

За ступенем механізації праці розрізняють: робітників, що виконують нагляд за автоматами; робітників, які виконують роботу за допомогою машин і механізмів; робітників, що виконують ручну роботу; робітників, які виконують ручну роботу при машинах та механізмах [13].

За характером виконуваних робіт персонал групується за професіями – видом трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань і практичних навичок, придбаних у результаті спеціальної підготовки (назва професії визначається характером та змістом роботи) [13].

У межах професії працівники поділяються за спеціальностями – вузьким різновидом трудової діяльності в межах певної професії. Спеціальність передбачає володіння комплексом знань, придбаних шляхом спеціальної підготовки і досвіду роботи [13].

Персонал підприємства також поділяється за професіями, спеціальностями і кваліфікацією [2].

Професія – це вид трудової діяльності, яка потребує відповідних спеціальних теоретичних знань та практичних навичок [2].

Спеціальність – різновид трудової діяльності в межах професії [2].

В кожній галузі є властиві лише їй професії та спеціальності. Разом з цим є наскрізні професії робітників та службовців, загальні для багатьох галузей [2].

Працівники кожної спеціальності поділяються в залежності від рівня кваліфікації, що базується на їхніх можливостях виконувати роботу певної складності. Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання робіт певної складності за відповідною спеціальністю [2].

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем спеціальної підготовки та практичним досвідом роботи. Залежно від цього виділяють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники без спеціальної освіти, але із значним досвідом роботи) [2].

Професійно-кваліфікаційна структура керівників, спеціалістів та службовців підприємства знаходить своє відображення в штатному розписі. Це нормативний документ підприємства, в якому подається перелік посад у даному підприємстві, чисельність працівників за кожною з них та розміри їхніх посадових окладів [2].

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на чотири групи [2]:

1. Висококваліфіковані робітники – робітники, які виконують особливо складні та відповідальні роботи. Це робітники, які пройшли тривалу (більше 2-3 років) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, робітники з обслуговування, з налагодження та ремонту

електронного та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо) [2].

2. Кваліфіковані робітники – робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи. Це робітники, які отримали необхідну підготовку (не менше 1-2 років) і мають значний досвід роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та інші) [2].

3. Малокваліфіковані робітники – робітники, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та інші) [2].

4. Некваліфіковані робітники – робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи. Виконання таких робіт не потребує спеціальної підготовки (наприклад, навантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо) [2].

Конкретний рівень кваліфікації робітників у певній галузі промисловості визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних характеристик робіт і професій, згрупованими за виробництвами і видами робіт у вигляді Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників (ЄТКД) [55]. Галузеві тарифно-кваліфікаційні характеристики переважно передбачають шість (віст) кваліфікаційних груп-розрядів робіт і робітників. Відповідно до рівня кваліфікації робітникам присвоюється певний тарифний розряд [31].

Для визначення кваліфікаційного рівня робітників і службовців загальних (наскрізних) професій застосовується Єдина тарифна сітка [56], яка містить 15 тарифних розрядів. В 2003 році введена Єдина тарифна сітка для працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, в якій передбачено 25 тарифних розрядів, в тому числі для робітників – 8 тарифних розрядів [31].

Розвиток системи управління підприємства, реалізація цілей і завдань здійснюються в межах кадрової політики компанії [14].

Кадрова політика — це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [14].

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, спричинив відмову від розуміння роботи з кадрами як лише адміністративної. Виникла необхідність ширшого врахування мотиваційних процесів. Формується комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів [14]:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;
- створення мотивації працівника до високопродуктивної, ефективної роботи.

Кадровою політикою починають займатися всі рівні управління фірми: її вище керівництво, начальники підрозділів, кадрова служба. Структура мети кадрової політики включає [14]:

- мету, пов'язану а відносинами підприємства з навколишнім світом (ринок праці, охорона навколишнього середовища, відносини з державною і місцевою владою, профспілками тощо).
- мету, реалізація якої спрямована на поліпшення відносин підприємства зі своїми працівниками (участь їх в управлінні підприємством, удосконалення стилю управління, поглиблення професійних знань, вирішення соціальних питань тощо).

Важливе значення для ефективного управління персоналом має вивчення його структури. Найважливішими класифікаційними ознаками є категорії, групи робітників (основні, допоміжні), кваліфікація, вік, стать, ступінь механізації праці, стаж роботи, професії, спеціальності і т. ін [2].

Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його

категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників, а також співвідношення між робітниками, зайнятими механізованою, автоматизованою і немеханізованою працею, в тому числі важкою фізичною і шкідливою працею [2].

Трудові переміщення (мобільність) є однією з форм соціальних переміщень, що являє собою зміну місця докладання праці і місця працівника в системі суспільного поділу праці. А оскільки місце в суспільній організації праці і характер виконуваної праці — найважливіші ознаки соціального стану працівника, то трудові переміщення є основою соціальних переміщень, впливають на зміни соціальної структури суспільства і підкоряються її закономірностям. Під чинниками трудової мобільності розуміють усі об'єктивні й суб'єктивні обставини, що впливають на переміщення, змушують до них чи роблять їх неможливими, сприяють чи перешкоджають їм. [15].

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві [15].

Мобільність персоналу характеризується його здатністю швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д [15].

Форми прояву мобільності персоналу достатньо різноманітні. У зв'язку з цим основне завдання керівництва полягає у тому, щоб використати найбільш раціональні з них відповідно до конкретних умов діяльності підприємства [15].

На рівні підприємства особливий інтерес має професійна мобільність кадрів. Так, саме зміною професії найчастіше супроводжується перестановка (ротація) кадрів, перерозподіл робочої сили у підприємстві між окремими видами робіт і структурними підрозділами [15].

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу

підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку [15].

Так, рух персоналу підприємства може здійснюватися у таких напрямках [15]:

- підвищення за посадою або кваліфікацією (службовець отримує більш високу посаду, а робочий – новий розряд);
- переміщення, коли працівника переводять на інше рівноцінне місце (у відділ, службу);
- пониження, коли у зв'язку зі змінами у потенціалі працівника (або за результатами атестації) його переводять на більш низьку посаду (для службовців) або на більш низький розряд (для робочих);

- звільнення з підприємства;

До причин мобільності персоналу належать [15]:

- забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кваліфікації;
- надання працівнику роботи, яка у більшому ступені відповідає його інтересам, вимогам, стану здоров'я і т.д.;
- надання працівнику роботи, що відповідає його кваліфікації;
- забезпечення зайнятості працівника у випадку структурних реорганізацій;
- соціально-психологічні причини (бажання мінімізувати рівень конфліктності в колективі, забезпечити згуртованість колективу, оптимізувати соціальну взаємодію між працівниками) .

Процес управління мобільністю персоналу підприємства в сучасних умовах повинен передбачати [15]:

- планування руху персоналу підприємства;
- організацію роботи щодо виконання запланованих заходів;
- аналіз руху персоналу підприємства;

- порівняння показників руху персоналу з аналогічними показниками підприємств-конкурентів;
- виявлення тенденцій у русі персоналу підприємства;
- оцінку впливу виявлених тенденцій на кінцеві результати діяльності підприємства та на психологічні характеристики трудового колективу;
- застосування економічних і неекономічних методів мотивації персоналу;
- розробку заходів щодо стабілізації трудового колективу та покращення соціально-психологічних параметрів колективу.

Важливим фактором, який характеризує персонал є компетентність.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним [16].

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються [16].

Розвиток персоналу включає [17]:

- підвищення кваліфікації і перепідготовку;
- планування кар'єри;
- формування й підготовку кадрового резерву.

Підвищення кваліфікації і перепідготовка — це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації — це освітні заходи з удосконалення професії, а перепідготовка — заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків. На практиці підвищення кваліфікації конкретних працівників має певні завдання. При цьому завдання повинні [17]:

- бути конкретними і специфічними;
- орієнтувати на отримання практичних навиків;
- піддаватися оцінюванню.

Оцінка ефективності програм навчання є центральною складовою управління в сучасній організації. Усе частіше витрати на підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як один з головних напрямів підвищення ефективності діяльності організації [17].

Методи професійного навчання поділяються на дві групи [17]:

- 1) навчання на робочому місці;
- 2) зовнішнє навчання.

Основними методами навчання на робочому місці є [17]:

- інструктаж;
- стажування;
- учнівство;
- наставництво .

Інструктаж — це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися керівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально навченим інструктором [17].

Стажування — це метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок [17].

Основними методами навчання поза робочим місцем є [17]:

- лекції;
- ділові ігри;
- самостійна підготовка.

Вищезазначені критерії, щодо персоналу, як важливого фактору виробництва обов'язково обліковуються, вивчаються та аналізуються. Враховуючи наявність людського фактору, на кожному підприємстві відбувається рух працівників .

Сьогодні все більше керівників підприємств переконані в тому, що конкурентною перевагою підприємства, передусім, є його персонал, як

основний та важливий фактор виробництва. Саме знання, рівень підготовки та кваліфікації, особливості організації роботи, постійний розвиток і стимулювання персоналу можуть стати перевагою, яка недосяжна для конкурентів. Тому, впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби [18].

1.3 Система показників забезпеченості персоналом та ефективності його використання

В умовах кризи продуктивна й відносно стабільна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці, тобто працівників з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Як відомо, в теорії менеджменту використовується дуже багато термінів стосовно працівників, що зайняті у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. На рівні підприємства найбільш доцільним є термін «персонал», адже саме він визначає особовий склад підприємства, який працює за наймом і характеризується певними ознаками, до яких відносять: трудові відносини з роботодавцем, оформлені трудовим договором; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей [3].

Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Завдяки ефективному управлінню персоналом стає можливою активізація процесів розвитку виробництва на промислових підприємствах України [4; с. 10].

Управління персоналом промислових підприємств в ринкових умовах, що розвиваються, досліджені недостатньо, не існує єдиного підходу щодо

формування його складу та сутності, відсутня методика визначення доцільної планової чисельності та якісного складу персоналу в період різких змін обсягів виробництва, практично відсутні і навіть не обговорюються концепції та програми перспективного розвитку і ефективного використання персоналу, бракує методів щодо забезпечення індивідуального підходу у питаннях зацікавлення найманих працівників в кінцевих результатах діяльності підприємства. Професійний і творчий розвиток, ефективна реалізація потенціалу персоналу визначають ту основу, яка може забезпечити стабільність і досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток підприємства. Але це припустимо тільки тоді, коли кадрова політика збагатиться досягненнями світового досвіду та практики управління персоналом [4; с. 10].

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом розпочинається з вивчення відповідності фактичної чисельності плановій потребі загалом та за окремими категоріями і групами [57].

Відхилення фактичної чисельності від планової прийнято називати абсолютним. Крім абсолютного відхилення, визначають відносне відхилення фактичної чисельності працівників аналізу чисельності як різницю між фактичною середньообліковою чисельністю працівників і плановою, скоригованою на коефіцієнт виконання плану з випуску продукції:

$$\Delta\text{Ч} = \text{Ч}_{\text{р.ф.}} + \text{Ч}_{\text{р.пл}} + \text{К}_{\text{в.пр}}, \quad (1.3)$$

де, $\text{Ч}_{\text{р.ф}}$ — середньооблікова чисельність працівників за звітом (фактична);

$\text{Ч}_{\text{р.пл}}$ — середньооблікова чисельність працівників за планом;

$\text{К}_{\text{в.пр}}$ — коефіцієнт виконання плану з випуску продукції [57].

Особливу увагу приділяють аналізу забезпеченості підприємства працівниками найбільш важливих професій. Необхідно аналізувати також якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації [57].

Узагальнювальним показником, який характеризує кваліфікаційний склад працівників, є середній тарифний розряд $K_{\text{кв}}$, який визначається як середньозважена арифметична величина за формулою:

$$K_{\text{кв}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Ч}_{\text{рі}} \cdot P_i}{\sum_{i=1}^n \text{Ч}_{\text{рі}}} \quad (1.4)$$

де $\text{Ч}_{\text{рі}}$ — чисельність працівників i -го розряду; P_i — розряд працівників; n — кількість розрядів від 1 до n [57]:

Відповідність кваліфікації працівників ступеню складності виконуваних ними робіт визначають показником $K_{\text{відп. кв}}$:

$$K_{\text{відп. кв}} = \frac{K_{\text{кв}}}{P_{\text{р.с}}} \quad (1.5)$$

де $P_{\text{р.с}}$ — середній тарифний розряд робіт [57].

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу (керівників, спеціалістів, службовців) визначається з урахуванням обсягу діяльності підприємства, його функцій і напрямів діяльності, обсягів документообігу, кількості підзвітних осіб, постачальників та споживачів та інших важливих чинників і умов діяльності підприємства. Остаточна кількість працівників підприємства відображається в штатному розписі, який затверджується директором і є підставою щодо набору й розставлення кадрів [57].

Кількісна характеристика трудового потенціалу підприємства може бути представлена також річним фондом ресурсів праці ($\Phi_{\text{рп}}$) в людино-днях або людино-годинах. Він визначається шляхом множення середньорічної чисельності працівників ($\text{Ч}_{\text{ст}}$) на середню тривалість робочого періоду ($T_{\text{рп}}$) в днях або годинах [2]:

$$\Phi_{\text{рп}} = \text{Ч}_{\text{ст}} * T_{\text{рп}} \quad (1.6)$$

Під час планування середньорічної чисельності працівників підприємства важливим є правильне встановлення можливого фонду робочого часу одного середньорічного працівника. Можливий річний фонд робочого часу одного працівника визначається шляхом віднімання від календарного річного часу в днях (365 днів) кількості вихідних і святкових днів, середньої тривалості щорічної відпустки, невиходів на роботу через хворобу та з інших причин [2].

Річний фонд робочого часу одного працівника є нормативним показником оптимальної тривалості використання трудових ресурсів. У господарстві за 6-денного робочого тижня він становить 270 днів. Річний фонд робочого часу одного працівника визначають також у годинах. Його розраховують як добуток середньої кількості робочих тижнів у році на тривалість одного робочого тижня в годинах ($44,9 \cdot 40$). У середньому він становить 1800 людино-годин. Дійсний річний фонд робочого часу одного середньорічного працівника в годинах визначається як добуток днів виходу на роботу на фактичну тривалість робочої зміни, яка визначається з урахуванням кількості годин її скорочення [2].

Ефективність у широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Таким чином, ефективність праці відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці. Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства [19].

Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо) [19].

Відповідно напрацьованих у науковій літературі методик аналізу ефективності використання трудових ресурсів аналіз здійснюється за наступними етапами (рис. 1.3).

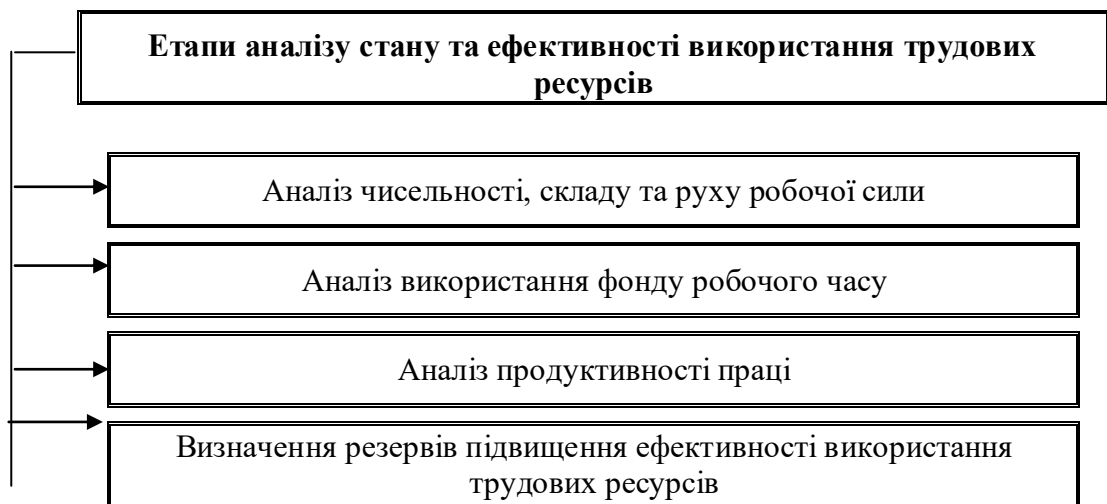


Рис. 1.3 Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві [19]

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності і кваліфікації [19].

Аналіз чисельності персоналу проводиться в цілому і за кожною

категорією окремо, оскільки роль і значення окремих категорій персоналу у виробничій діяльності підприємства різні [19].

Аналізуючи чисельність працівників визначають абсолютну і відносну забезпеченість підприємства робочими кадрами, а також вплив зміни чисельності робітників на виконання виробничої програми. Абсолютна забезпеченість підприємства робочою силою визначається при порівнянні фактичної чисельності робітників з їх чисельністю, передбаченою планом. Відносне відхилення чисельності робітників виявляється зіставленням фактичної їх чисельності з плановою, скоригованою на відсоток приросту продукції за рахунок зміни чисельності робітників. Цей відсоток вираховується відношенням вартості продукції, одержаної за рахунок зміни чисельності робітників, до запланованого обсягу виробництва [19].

Скорочення працівників основної діяльності (зокрема робітників) за умов досягнення запланованого обсягу виробництва продукції розглядається як позитивний чинник. Позитивним є зменшення кількості керівного персоналу, якщо це, звичайно, не призводить до погіршення стану організації виробництва та трудової дисципліни, затримки освоєння нових технологій, автоматизації цехів тощо [19].

Структура кадрів вивчається шляхом зіставлення фактичної і планової питомої ваги чисельності кожної категорії працівників у загальній чисельності персоналу. При цьому визначають причини зміни структури кадрів, вивчають тенденції цього процесу на передових підприємствах, а також нормативні документи, на підставі чого розробляються відповідні заходи щодо раціоналізації структури кадрів [19].

Необхідно пам'ятати, що для високопродуктивної праці підприємство має бути забезпечене робітниками відповідної кваліфікації. З метою аналізу відповідності кваліфікації робітників складності робіт порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників, розраховані за середньою арифметичною:

$$T_p = \frac{\sum T_p \cdot ЧР}{ЧР} \quad (1.7)$$

де T_p – середній тарифний розряд;

ЧР – чисельність робітників [19].

Аналіз використання робітників за кваліфікацією базується на зіставленні складності виконуваних за нарядами робіт із розрядом робітників. При цьому визначають середній плановий і фактичний тарифний коефіцієнт та роблять висновок про те, чи відповідає кваліфікація робітника складності виконуваних робіт [19].

При аналізі забезпеченості підприємства робочою силою важливим є вивчення руху робочої сили. З цією метою розраховують коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю кадрів та коефіцієнт плинності кадрів [19].

Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працюючих [19].

Коефіцієнт обороту з вибуття розраховується як відношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової чисельності працюючих [19].

Коефіцієнт плинності кадрів характеризує рух кадрів під впливом негативних причин. Він розраховується як відношення кількості працівників, що вибули за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працюючих. При визначенні плинності кадрів доцільно визначити їх причини і по можливості вжити заходів щодо зменшення цього показника у майбутньому. Як правило, основними причинами звільнень є незадоволення характером праці, житлово-побутовими умовами, заробітком, сезонністю виробництва, недоліками організації праці тощо [19].

Розраховані показники руху робочої сили доцільно порівнювати із середньогалузевими даними та даними інших аналогічних підприємств [19].

На другому етапі аналізу вивчається повнота використання трудових

ресурсів, яку можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу. Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу та щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці [19].

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою:

$$\Phi_{pc} = ЧР * t^d * t^{pd} \quad (1.8)$$

де Φ_{pc} – фонд робочого часу;

ЧР – чисельність робітників;

t^d – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

t^{pd} – середня тривалість робочого дня [19];

Вплив названих чинників на зміну фонду робочого часу визначають одним із методів елімінування, наприклад, методом ланцюгових підстановок. Вивчення конкретних причин втрат робочого часу дають можливість вжити необхідних заходів для їх усунення [19].

Причинами втрат робочого часу можуть бути як явні втрати (прогули, невиходи через хворобу та з дозволу адміністрації, простої через несправності обладнання та перебої у постачанні тощо), так і приховані втрати, пов'язані з виробництвом продукції, відсутністю нормальних умов праці [19].

Додатково доцільно проаналізувати причини цілодобових та внутрішньозмінних втрат робочого часу. Для цього складають баланс робочого часу. Цілодобові втрати аналізують за кожним видом окремо. Особливу увагу

при цьому слід приділити дослідженню причин втрат, що залежать від підприємства. Окремо аналізуються зовнішні причини. Внутрішньозмінні втрати доцільно вивчати шляхом спеціальних досліджень (вибіркових, моментних, фотографій робочого дня, хронометражу тощо). Особливу увагу слід звернути на організаційно-технічні причини (відсутність сировини, роботи, інструментів, електроенергії), час непродуктивної праці (виправлення браку, пошук майстра (налагоджувальника), запізнення робітників, сторонні розмови) тощо [19].

Зниження втрат робочого часу та нераціонального його витрачання приводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів та витрат, що зрештою приводить до збільшення обсягів виробництва, і як наслідок, – до поліпшення фінансового стану підприємства [19].

Центральною ланкою оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз продуктивності праці, який включає вивчення її рівня, динаміку та загальну оцінку виконання планових завдань [19].

Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежить тією чи іншою мірою всі основні показники роботи підприємства: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та інше [19].

Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (В) та трудомісткість (T_m):

$$B = \frac{Q}{T} \quad (1.9)$$

$$T_m = \frac{T}{Q} \quad (1.10)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг) [19].

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого [19].

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції [19].

При використанні натурального методу у ході розрахунків застосовуються натуральні одиниці виміру (штуки, тонни, метри тощо). На практиці цей метод має обмежене застосування. Його, як правило, використовують на підприємствах, які виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте відрізняється за якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Необхідно також враховувати, що за даного методу не можна усувати зміни обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має велику частку у загальному обсязі продукції, наприклад, у будівництві, суднобудівництві та ін. [19].

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці. Проте він має обмежене застосування, оскільки базується

на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів, також відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції [19].

Вартісний метод ґрунтується на використанні вартісних показників (грн., тис. грн., млн. грн.) обсягу продукції. Перевага даного методу полягає у можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різнорідної продукції. Це зумовлює його широке застосування на підприємствах [19].

Відомо, що кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних факторів, які можна згрупувати наступним чином (рис 1.4).

Завершальним етапом аналізу використання трудових ресурсів є підрахунок виявлених резервів підвищення ефективності та розробка заходів щодо їх використання. Серед резервів ефективності трудових ресурсів доцільно виділити екстенсивні (ліквідацію понадпланових втрат робочого часу, усунення браку та відхилень від нормальних умов праці) та інтенсивні (забезпечення виконання норм виробітку усіма робітниками-відрядниками та здійснення нереалізованих організаційно-технічних заходів) [19].

Для виявлення внутрішніх резервів можна застосовувати комп'ютерні технології, які забезпечують швидке отримання відповідної інформації. При цьому результатна інформація може подаватися у вигляді даних про невикористані резерви та способи їх мобілізації або у вигляді даних про недоліки в роботі і відповідних винуватців. За допомогою обчислювальної техніки керівники різних рівнів можуть здійснювати власний оперативний аналіз, вести реєстрацію найважливіших процесів, операцій та розрахунків, планувати відповідні заходи щодо покращення трудових показників [19].

Отже, персонал є важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності підприємства, основною рушійною силою виробництва. В основу існуючої кваліфікації персоналу підприємства покладений принцип участі

працівників у виробничій діяльності, тобто функціональний критерій.

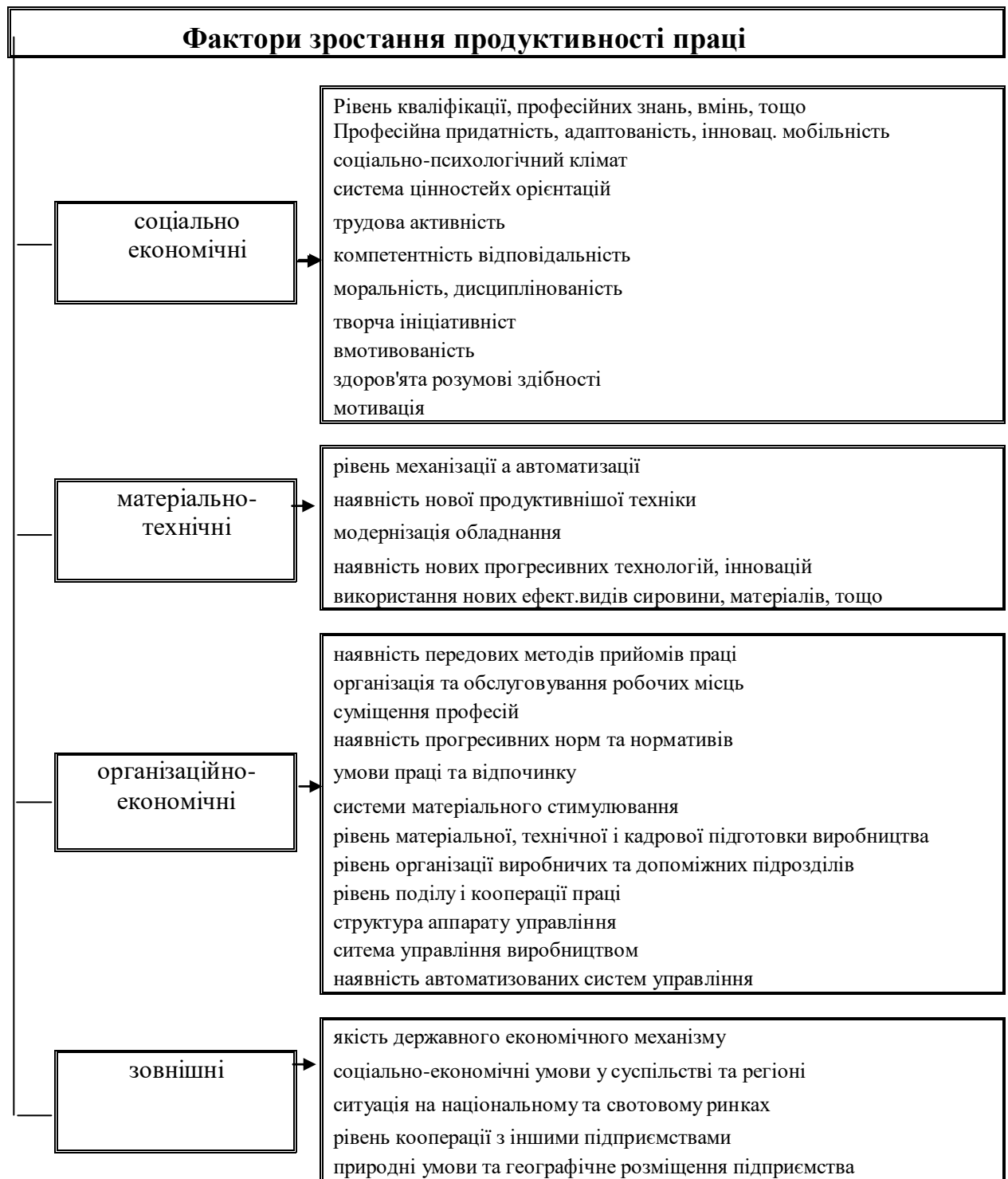


Рис.1.4 Фактори впливу на продуктивність праці [19]

Для ефективного використання персоналу розроблені системи управління персоналом. Вони включають розгалужену низку функціональних систем,

покликані вирішувати широке коло завдань з формування трудового колективу, його розвитку, вдосконалення трудових відносин, стимулювання праці, вироблення стратегії управління персоналом, забезпечення сприятливих умов для досягнення високих виробничих результатів [3].

Отже, питання персоналу завжди буде актуальним у підприємницькій діяльності любого типу власності та завжди буде залишатися у фокусі виробництва, в поглибленому науковому аналізі сучасного стану персоналу з подальшою оптимізацією якісних і кількісних його показників.

Через втрати чіткого темпу у використанні персоналу виникає ряд перешкод під час їхнього оформлення на підприємство, руху та поступового перенесення частини живої праці на виготовлену продукцію. Виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має підприємство, та обсягом виробничих завдань, що воно виконує, свідчить, передусім, про негаразди в системі управління. Для того, щоб запобігти цій проблемі необхідно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, тобто ефективно використовувати персонал в системі управління, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики підприємства [5, с. 124].

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [4, с. 147].

Виходячи із вище сказаного, під використанням персоналу слід розуміти

комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Висновки до розділу 1

1. У процесі дослідження встановлено, що:

- стратегія підприємства – це прийнята концепція, що включає основні довгострокові цілі, поточні завдання, прийнятий курс дій і розподіл ресурсів, необхідний для досягнення поставлених підприємством цілей;

- стратегування – власне застосування стратегії, особливий процес колективної довготривалої роботи з стратегічно осмисленою перспективою в групі, корпорації, державі, сукупності держав, цивілізації та інше.

2. З'ясовано, що:

- персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку й мають досвід практичної діяльності;

- кадрова політика — це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом і спрямовані на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

3. Під використанням персоналу розуміють комплекс заходів, що спрямовані на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. До критеріїв ефективності використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії управління ним, відносяться такі: часткові, локальні, узагальнюючі, якісні.

РОЗДІЛ 2. СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Система менеджменту організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можливо оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи. Це дає змогу оцінювати комплексно систему менеджменту організації і будувати її гнучко та ефективно [20].

Система менеджменту сучасного підприємства, зазвичай, складається із таких підсистем (рис. 2.1).

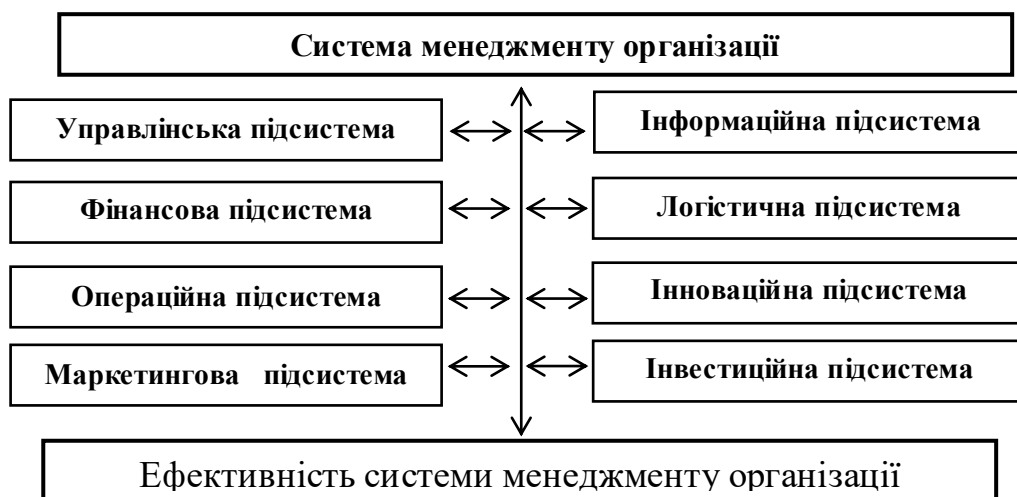


Рис. 2.1 – Система менеджменту організації [20]

Згідно із Статутом, ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО" (надалі за текстом - Товариство) є новим найменуванням Відкритого акціонерного товариства "Полтаваобленерго"

відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства»[58]. Товариство є правонаступником державної акціонерної енергопостачальної компанії «Полтаваобленерго», заснованої у формі відкритого акціонерного товариства відповідно до наказу Міністерства енергетики та електрифікації України від 28 липня 1995 року № 132, шляхом перетворення державного енергопостачального підприємства у державну акціонерну енергопостачальну компанію «Полтаваобленерго» відповідно до Указу Президента України № 282/95 від 04 квітня 1995 року [59] «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України» [22].

Згідно п. 3.1. Статуту, Товариство є юридичною особою приватного права, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями, має основні фонди та обігові кошти, баланс, печатку із своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, фірмові бланки, стиль і його атрибути, рахунки у банках, може мати комерційне найменування, торговельну марку та інші засоби візуальної ідентифікації, що не заборонені законодавством [22].

Відповідно до п. 8 Статуту [22]:

1. Загальні збори - Вищий орган Товариства;
2. Наглядова рада - орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством, цим Статутом та Положенням "Про Наглядову раду ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО" (надалі - Положення про Наглядову раду), контролює та регулює діяльність Правління;
3. Правління - колегіальний виконавчий орган Товариства, який в межах компетенції, визначеної законодавством, цим Статутом та Положенням "Про Правління ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

"ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО" (надалі - Положення про Правління), здійснює управління поточною діяльністю Товариства;

4. Ревізійна комісія Товариства (надалі - Ревізійна комісія) - орган Товариства, який в межах компетенції, визначеної законодавством, цим Статутом та Положенням "Про ревізійну комісію ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО" (надалі - Положення про Ревізійну комісію), здійснює перевірку господарської діяльності Товариства.

Посадові особи органів Товариства - фізичні особи - Голова та члени Наглядової ради, Правління, Ревізійної комісії. Посадові особи органів Товариства зобов'язані діяти на користь Товариства та ставити інтереси Товариства вище власних. Зокрема, посадові особи органів Товариства зобов'язані [22]:

- ставитися з відповідальністю до виконання своїх обов'язків;
- приймати рішення у межах наданих їм повноважень;
- не використовувати своє становище у власних інтересах;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства, крім випадків, передбачених законодавством.

Повноваження посадових осіб Товариства визначаються Статутом, відповідними положеннями, іншими внутрішніми документами Товариства.

Кожний із перелічених органів Товариства створюється та діє згідно з відповідним положенням, затвердженим відповідно до положень Статуту та законодавства. Зазначені положення регулюють усі питання організації та діяльності органів Товариства, у тому числі неврегульовані Статутом.

Загальними зборами затверджується організаційна структура Товариства (Додаток Ж).

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» забезпечувало передачу і постачання електроенергії 150 кВ і нижче споживачам в містах Полтава, Кременчук, Миргород, Горішні Плавні, Лубни, Гадяч і на території 25 районів Полтавської області, а також частини населених пунктів Кіровоградської [6,с.5].

ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» обласна компанія, основний вид діяльності якої постачання електроенергії та передача її місцевими електромережами на території однієї з найбільших за розмірами областей України. Площа ліцензійної діяльності Товариства становить близько 28,8 тис. км [6,с.1].

Основними видами ліцензійної діяльності Товариства є [6,с.6].:

- виробництво електричної енергії;
- передача електричної енергії місцевими (локальними) електромережами;
- поставка електричної енергії за регульованим тарифом;
- виробництво теплової енергії на теплоелектроцентралях, ТЕС, АЕС, когенераційних установках та установках з використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії;
- постачання теплової енергії;
- транспортування теплової енергії магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами.

Виконання Товариством даних функцій стає можливим завдяки злагодженій роботі всіх підсистем Товариства.

До управлінської підсистеми належать органи управління компанії [6,с.8]:

Загальні збори акціонерів;

- Наглядова рада;
- Правління Товариства;
- Ревізійна комісія.

До операційної (виробничої) підсистеми відносяться виробничі служби, цехи та відділи, що функціонують за напрямками діяльності та підпорядковані відповідним дирекціям:

- підрозділи з передачі електроенергії (в т.ч. директор та заступник технічного директора, центральна диспетчерська служба, виробничо-технічна служба, служба надійності та протиаварійної роботи, метрологічна служба, служба релейного захисту і автоматики, служба підстанцій 35кВ і вище., служба ліній електропередачі 35 кВ і вище, служба діагностики ізоляції та захисту від перенапруг, служба розподільчих мереж, цех з ремонту електротехнічного устаткування, відділ перспективного розвитку);

- підрозділи зі збуту електроенергії (директор комерційний, заступник директора, відділ електробалансів та нормування ТВЕ, відділ по роботі з юридичними споживачами, відділ по роботі з побутовими споживачами, енергоінспекція, відділ оптової закупівлі та розрахунків за транспортування електро- та тепло- енергії, виробничо-технічний відділ енергозбуту, договірний, служба засобів обліку електро та теплоенергії);

- Кременчуцька ТЕЦ, центральний офіс у місті Полтаві та 28 філій.

До них відноситься: Великокохнівська, Гадяцька, Глобинська, Гребінківська, Диканська, Зіньківська, Карлівська, Кобеляцька, Козельщинська, Комсомольська, Котелевська, Красногорівська, Кременчуцька, Лохвицька, Лубенська, Машівська, Миргородська, Новосанжарська, Оржицька, Пирятинська, Полтавська міська, Полтавська районна, Решетилівська, Семенівська, Хорольська, Чорнухинська, Чутівська, Шишацька.

На правах довгострокової оренди до операційної підсистеми належить також Кременчуцька ТЕЦ, встановлена сумарна електропотужність якої 255 МВт і сумарна теплова потужність 1 175 Гкал.год. Теплову енергію, вироблену електростанцією, компанія постачала промисловим і побутовим споживачам лівобережної частини міста Кременчука [6].

Таблиця 2.1

Мережі ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Енергооб'єкти	Кількість
Повітряні лінії електропередач напругою 0,4-150 кВ, км	39335,61
Кабельні лінії напругою 0,4-110 кВ, км	1906,10
Підстанції напругою 35-150 кВ, од.	207
Трансформаторні підстанції та розподільчі пункти, од.	9947
Магістральні теплові мережі у двотрубному вимірі, км	60,269

Електроенергетичний комплекс області, роботою якого опікуються працівники ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» – складна високотехнологічна система. У ній поєдналися найсучасніші інформаційні технології та останні досягнення провідних виробників електроенергетичного обладнання.

До підсистем логістики, маркетингу, фінансів, інформації належать інші структурні підрозділи відповідно із виконуваними функціями та напрямками своєї діяльності:

- підрозділи з капітального будівництва та інвестицій (директор, заступник директора, проектно-кошторисний відділ, група з ремонту будівель і споруд, договірна група, планово-звітна група, виробничо-контрольна група, тендерний відділ, відділ по роботі з інвестиційною програмою);

- підрозділи з питань забезпечення бізнесу (директор, служба експлуатації будівель і споруд, договірна група, відділ матеріально-технічного забезпечення, служба транспорту і логістики, друкарня, їдальня, адміністративно-господарчий відділ);

- фінансові підрозділи (фінансово-економічне управління, централізована бухгалтерія, фінансовий відділ, економічний відділ);

- підрозділи з захисту активів (директор, заступник, служба економічної безпеки, оперативно-аналітичний відділ, обліково-організаційна група, охорона, служба інформаційно-технічного захисту);
- підрозділи по роботі з персоналом (директор, віддал мотивації та оплати праці, відділ кадрів, учбовий центр, група якості);
- підрозділи з охорони праці (директор, служба охорони праці (в т.ч. медпункт);
- підрозділи з правової роботи (директор, заступник, відділ правового забезпечення, група з питань корпоративних прав, відділ з обслуговування структурних підрозділів);
- підрозділи з інформаційних технологій (директор, заступник, служба програмного супроводження, служба технічної підтримки, група адміністрування, служба телекомунікацій).

За результатами злагодженої роботи всіх підсистем Товариства споживачі ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» забезпечувалась електричною енергією та теплоенергією.

Станом на 31.12.2018 року статутний капітал компанії становить 55 млн 240 тис. грн. Статутний капітал розділено на 220 960 000 шт. простих іменних акцій, номінальною вартістю – 0,25 грн.

Загальна кількість акціонерів – 8 622, із них юридичних осіб – 56, які отримали прибуток за результатами роботи компанії у 2018 році [6, с.8].

Показники економічної діяльності ПАТ «Полтаваобленерго» за 2016-2018 роки наведені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Показники економічної діяльності ПАТ «Полтаваобленерго»
за 2016 -2018 рр.**

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 року (+;-), від		Темп змін 2018 року від, %	
				2016 року	2017 року	2016 року	2017 року
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Майно та капітал:							
1.1. Загальна вартість майна, тис. грн.	1 194 733	1277325	1320646	125913	43321	110,5	103,4
1.2. Основні засоби, тис. грн.	945570	1004340	1108221	162551	103881	117,2	110,3
1.3. Оборотні фонди, тис. грн.	1058576	1063409	1118225	59649	54816	105,6	105,2
1.4. Власний капітал, тис. грн.	904982	1084436	1169106	264124	84670	129,2	107,8
1.5. Зобов'язання, тис. грн.	6625	4058	1140	-5485	-2918	17,2	28,1
2. Економічні показники.							
2.1. Виручка від реалізації продукції робіт, послуг (без ПДВ), тис. грн.	5964719	6693102	7607272	1642553	914170	127,5	113,7
2.2. Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	5896175	6499615	7300936	1404761	801321	123,8	112,33
2.3. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	213991	123369	59384	154607	-63985	27,8	48,1
2.4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-270197	130328	75003	345200	-55325	-27,8	57,5
3. Трудові ресурси.							
3.1. Середня кількість працівників, осіб	5411	5029	5025	-386	-4	92,9	99,9
3.2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	442887,50	516229,6	661378	218491	145148,4	149,3	128,1
3.3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	6758	8486	10891	4133	2405	161,2	128,3

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
3.4. Продуктивність праці, тис. грн.	1102,33	1330,90	1513,88	255,8	284,61	134,29	113,7

Аналізуючи господарську діяльність ПАТ «Полтаваобленерго» необхідно відмітити, що за проаналізований період вартість капіталу зросла. У 2018 році, порівняно з 2017 роком вартість капіталу підвищилась на 3,4%, що у сумі становить 43321 тис. грн. Такі темпи зростання вартості майна відбулися за рахунок зростання вартості необоротних активів підприємства, зокрема вартість основних засобів ПАТ «Полтаваобленерго» у 2018 році зросла у порівнянні з 2017 роком у 1,1 раз і склала 1108221 тис. грн. Середньорічна вартість оборотного капіталу у 2018 році становила 1118225 тис. грн., і збільшилась порівняно з 2017 роком на 54816 тис. грн., або на 5,2%, та порівняно з 2016 роком вона зросла на 59649 тис. грн., або на 5,6%.

Аналізуючи майнове становище підприємства, необхідно також оцінити стан основних засобів, які має підприємство. Так на кінець 2018 року вартість зношеного обладнання становить 17,2%, в абсолютній сумі дорівнює 103008 тис. грн., що є достатньо сприятливим для забезпечення основної діяльності.

Характеризуючи структуру капіталу ПАТ «Полтаваобленерго» можна сказати, що власний капітал значно перевищував позиковий капітал, і становив у 2017 році – 84,9%, а у 2018 році – 88,5% від загальної суми джерел формування майна. Вартості власного капіталу вистачає на стовідсоткове покриття вартості формування оборотних активів підприємства, що дозволяє утримувати високий рівень ліквідності майна. На ліквідність підприємства можуть вплинути такі фактори, як курс валют при розрахунках за електроенергію, зміни вартості тарифу за 1 кВт*год.

Головною метою суб'єкта господарювання є одержання прибутку. Саме прибуток дає можливість для покриття витрат діяльності. У 2018 році відбулося

чиста виручка від реалізації продукції збільшилась на 914170 тис. грн. (з 7693102 тис. грн. до 7607272 тис. грн.). Також слід зазначити що відбулось підвищення собівартості реалізованої продукції на 801321 тис. грн., або 12,33%.

На отриманні результати від фінансової діяльності вплинули такі фактори як коливання ціни на ринку електроенергії, зокрема РДН і ВДР (ринок на добу наперед і внутрішньодобовий ринок).

Враховуючи, що темпи зростання витрат нижчі, ніж темпи зростання доходів від реалізації продукції, витрати на 1 грн. виручки від реалізації у 2018р. становили 0,96 грн., що на 0,01 грн. менше ніж у минулому році. Перевищення темпів зростання виручки від реалізації над темпами зростання собівартості реалізованої продукції свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Проте, прибуток операційної діяльності у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 63985 тис. грн., або 51,9%, що пов'язано зі значним зменшенням інших операційних доходів.

Щодо отримання чистого прибутку, виходячи з даних таблиці, маємо дані які свідчать про те, що підприємство отримало чистий прибуток у 2018 році менший ніж чистий прибуток 2017 року на 55325 тис.грн., тобто він зменшився на 42,5%. Проте, враховуючи збиток чистого прибутку у 2016 році, він збільшився на 345200 тис.грн.

Прибуток компанії – це показник, який узагальнює результати фінансової діяльності підприємства за певний період часу, але не в повній мірі відображає ступень ефективності господарювання. З метою визначення ефективності господарювання, необхідно використовувати показник рентабельності.

Таблиця 2.3

Показники ефективності діяльності ПАТ «Полтаваобленерго»

Рік	Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн	Чистий прибуток (збиток)	Рівень рентабельності (збитковості) %
2016	5964719	-270193	-4,53
2017	6693102	130320	1,95
2018	7607272	75003	0,99

Враховуючи отримані результати, маємо зробити висновок, що у 2016 році діяльність ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» була збитковою. Нажаль, це відбулось через неможливість виконання інвестиційної програми в повному обсязі, яка жорстко контролюється зі сторони держави.

Про те ситуація змінилась у 2017 році та 2018 році та має позитивну динаміку враховуючи зміни що відбувались.

2.2. Аналіз забезпеченості персоналом та оцінка соціально-трудових відносин на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Стратегія управління трудовими ресурсами є складовою стратегії підприємства і являє собою довгострокову програму дій та порядок розподілу пріоритетів підприємства стосовно управління людськими ресурсами і формування трудового потенціалу, яка спрямована на забезпечення ефективного і раціонального використання трудових ресурсів з метою досягнення поставлених цілей [24 с. 175].

Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями із плановими показниками і з показниками, досягнутими у минулому періоді.

[29]. Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень про витрати робочого часу в людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства [23].

За характером участі у виробничому процесі працівники підприємства розподіляються на працівників основної діяльності, які зайняті безпосередньо виготовленням продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах. До працівників основної діяльності відносять такі категорії працівників: робітники, учні, інженерно-технічний персонал і персонал охорони [26].

З метою проведення досконалого аналізу трудових ресурсів ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», використано інформацію із звітних форм підприємства, а саме: 1-П "Звіт підприємства з продукції", форма № 31- енерго, 1-ПВ "Звіт з праці", форма №2 «Звіт про фінансові результати діяльності підприємства», форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції», а також вихідні дані внутрішніх звітів підприємства та іншу облікову та оперативну інформацію із звітів підрозділів підприємства.

Із таблиці 2.4 видно, що у звітному періоді зменшилась чисельність персоналу в порівнянні з минулим періодом на 4 особи, в порівнянні з 2016 на 386 осіб. Водночас збільшилось працівників основної діяльності на 4 особи, проте в порівнянні з 2016 р. зменшилась на 367 осіб. Робітників зменшилось на 24 особи в порівнянні з 2017 та на 348 порівняно з 2016 р. Службовців зменшилось на 3 особи та на 16 осіб порівняно з 2016 роком. Щодо чисельності керівників, то вона збільшилась в порівнянні з 2016 роком на 3 особи, а в порівнянні з 2017 р. на 4. Спеціалістів стало менше на 6 осіб порівнюючи з 2016 роком, але збільшилось на 27 відносно 2017 року. В той же час збільшився обсяг продукції в порівнянні з 2016 роком на 28%, 2017 – на 14%, що становить

1642553 тис.грн та 914170 тис.грн відповідно.

Дані для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами, наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка забезпечення підприємства трудовими ресурсами

ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Показники	2016	2017	За звітний період (2018)		Відхилення абсолютне (+, -)		Фактично, %	
	факт	факт	план	факт	від плану	від минул ий період 2016 / 2017	до план у	до минул ий період 2016 / 2017
Усього персоналу, осіб у т. ч.	5411	5029	5300	5025	-275	-386/ -4	95	93/100
1. Працівники основної діяльності із них	5379	5008	5288	5012	-276	-367/ +4	95	93/100
- робітники	3300	2976	3004	2952	-52	-348/ -24	98	89/99
- службовці у т. ч.	108	95	105	92	-13	-16/-3	88	85/97
- керівники	198	197	205	201	-4	+3/+4	98	102/102
- спеціалісти	173	1740	1974	1767	-207	-6/+27	90	100/102
2. Непромисловий персонал (неосновної діяльності)	32	21	12	13	+1	-19/-8	108	41/62
- Обсяг продукції тис. грн.	5964 719	6 693 102	755258 2	760727 2	+54690	164255 3/ 914170	101	114

Поряд з аналізом наявності та руху чисельності працівників важливо визначити структуру персоналу основної діяльності і рівень її оптимальності. Для цього порівнюють фактичну питому вагу кожної категорії персоналу в його

загальній кількості з необхідною, протягом кількох періодів і визначають відхилення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура трудових ресурсів ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Категорії персоналу	Персонал основної діяльності							
	Минулий період 2016		Минулий період 2017		За планом 2018		Фактично 2018	
	к-сть осіб	питома вага, %	к-сть осіб	питома вага, %	к-сть осіб	питома вага, %	к-сть осіб	питома вага, %
Працівників основної діяльності у т. ч.	5379	100	5008	100	5288	100,0	5012	100,0
- робітники	3300	61,3	2976	59,4	3004	56,8	2952	58,9
службовці із них:	108	2	95	1,9	105	2,0	92	1,8
керівники	198	3,7	197	3,9	205	3,9	201	4,0
спеціалісти	1773	33	1740	34,7	1974	37,3	1767	35,3

Дані таблиці 2.5 свідчать, що питома вага робітників зменшилась на 0,5% проти минулого періоду або на 24 осіб. При цьому збільшилась питома вага керівників на 0,1% проти минулого періоду та спеціалістів на 0,6%.

Зменшення питомої ваги робітників проти минулого періоду спричиняє відповідне навантаження праці у розрахунку на одного працівника основної діяльності в цілому.

Кожне підприємство має прагнути того, щоб забезпечувати виконання намічених планових завдань з обсягу виробництва продукції з меншою чисельністю за рахунок підвищення продуктивності праці робітників [28].

Подальше поглиблення аналізу структури чисельності персоналу проводимо виходячи з того, що для високопродуктивності праці підприємство має бути збережене основними і допоміжними робітниками, кваліфікація яких відповідала б потребам виробництва. Ми вивчаємо співвідношення між

основними і допоміжними робітниками, тенденцію зміни цих співвідношень і якщо вони не на користь основних робітників, то керівництву підприємства необхідно з'ясувати причину утримування позапланової чисельності допоміжних робітників і розглянути можливість їх скорочення за рахунок автоматизації виробничих процесів, поліпшення організації допоміжних робіт (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність основних і допоміжних робітників

ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Категорії робітників	План 2018		Фактично 2018		Минулий період 2016 / 2017		Відхилення (+, -) 2016 / 2017	
	к-сть осіб	% до заг. к-сті	к-сть осіб	% до заг. к-сті	к-сть осіб	% до заг. к-сті	від плану	від минулого періоду
Робітники, усього осіб в т. ч.	3001	100,0	2952	100	330/ 2976	100/ 100	-45	-348/ -24
- основні	2704	90,1	2686	90,9	2937/ 2649	89/ 89	-17	-251/ 38
- допоміжні	298	9,9	270	9,1	363/ 327	11/ 11	-27	-93/ -57

З таблиці 2.6 бачимо, що питома вага робітників зросла проти планової на 0,8% (90,9-90,1), а проти минулого періоду на 1,9% (90,9-89,0). Підвищення питомої ваги основних робітників у загальній кількості робітників позитивно характеризує роботу підприємства, оскільки супроводжується зростання продуктивності праці. Вплив зміни питомої ваги основних робітників у загальній їх чисельності на виробіток одного робітника визначається діленням різниці між фактичною і плановою питомою вагою основних робітників на планову питому вагу основних робітників: $(90,9-90,1): 90,1 \cdot 100 = 0,89\%$. Завдяки підвищенню питомої ваги основних робітників у загальній їх чисельності продуктивність праці одного основного робітника на 0,89%.

Відповідним етап аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху. Склад працівників постійно змінюється у зв'язку із скороченням штату, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи [30].

Отже, оборот робочої сили поділяють на необхідний, що відбувається з об'єктивних причин, які не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний, який вимагає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатню високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів і інше. На практиці має місце і зворотне явище - недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку[30].

Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Рух робочої сили на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Показник	Минулий період		Звітний період	Відхилення	
	2016	2017		абсолютне (+;-)	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньоспискова чисельність працівників	5411	5029	5025	-4,0	-0,1%
2. Прийняття на роботу нових працівників протягом року	334	645	692	47,0	7,3%
3. Вибуло працівників у т. ч. з причини:	1022	597	930	333,0	55,8%

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4	5	6
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	212	52	212	160,0	307,7%
б) з власного бажання	726	219	273	54,0	24,7%
в) звільнення за порушення трудової дисципліни	1			0,0	
4. Коефіцієнт обороту: з приймання,% зі звільненням	6,2%/18,9%	12,8%/11,9	13,8%/18,5%	0,0	7,4%/55,8%
5. Коефіцієнт плинності кадрів,%	13,4%	4,4%	5,4%	0,0	24,8%
6. Коефіцієнт загального обороту,%	25,1%	24,7%	32,3%	0,1	30,7%

Розрахунок показує, що коефіцієнт загального обороту збільшився у звітному періоді на 30,7 % ($32,3: 24,7 \cdot 100 - 100$), коефіцієнт обороту з приймання збільшився на 7,4% ($13,8: 12,8 \cdot 100 - 100$), коефіцієнт плинності кадрів знизився на 24,8%. Збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язаний із звільненням працівників у зв'язку із виходом на пенсію за віком протягом 2018 року.

Загалом, особливу увагу слід звертати на плинність кадрів, тому що плинність знижує продуктивність праці на підприємстві для цього, щоб розробити заходи спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнення з власного бажання.

За даними річного звіту за 2018 рік, станом на 31 грудня 2018 року у структурних підрозділах ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» працювали 4 952 особи. Після проведення програми «омолодження» трудових ресурсів підприємства вікові структура персоналу компанії станом на 31.12.2018 року виглядала наступним чином [6]:



Рис. 2.2 – Вікова структура ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Переважає більшість персоналу – 4 082 особи – мають вищу освіту за різними рівнями акредитації.



Рис. 2.3 – Категорії персоналу ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Враховуючи зміни та кадрові переміщення, які були проведені у 2018 році, керівництво ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», яке зважено ставиться до стратегії управління використанням трудових ресурсів та слідує політиці в організації оплати праці та матеріального заохочення працівників у межах

коштів на оплату праці в тарифах на електроенергію, затверджених НКРЕКП, та відповідно до Закону України «Про оплату праці» [60] та «Про оподаткування прибутку підприємства» [61], протягом 2018 року посадові оклади працівникам компанії підвищувалися двічі [6, с 26]:

- в середньому на 15 % – з 1 липня;
- в середньому на 11 % – з 1 жовтня.

Підвищення здійснювалось диференційовано, залежно від пріоритету посади та показника дефіциту заповнення вакансій. Загальний відсоток підвищення окладів становив від 6% до 20%. За рік середня заробітна плата персоналу ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» зросла на 28,3% та досягла станом на 31 грудня 2018 року 10 891 грн. Для порівняння на початку року вона становила 8 486 грн [6, с 26].

Дані заходи вплинули на зменшення у подальшому відтоку персоналу, який має високу кваліфікацією та продуктивність праці.

У Товаристві створена ефективна система моральної та матеріальної мотивації працівників.

Система оплати праці – один з потужних засобів протидії плинності кадрів на підприємстві, яка спрямована на забезпечення відповідного рівня життя працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» та стимулювання персоналу до як найповнішого застосування у роботі власного досвіду, навичок та умінь.

В ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» розроблена і постійно вдосконалюється система матеріальної мотивації праці, суть якої полягає в розподілі загального заробітку на постійну та змінну величини.

Постійна - в вигляді окладу, прив'язаного до тарифної сітки та змінна - в вигляді премії, як засобу колективного заробітку, і надбавки, як засобу індивідуального покарання. Сумарно, змінна величина складає 65% від посадового окладу (40% - максимальний розмір премії і 25% - розмір надбавки

до посадового окладу) або 39,4% загального заробітку.

Оплата праці робітників, керівників, спеціалістів, службовців регулюється Колективним Договором ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», «Порядком організації оплати праці працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», «Порядком нарахування щомісячної надбавки до посадового окладу працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», затвердженими «Положеннями про преміювання...», та відповідно до рішень Правління ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО».

Оснoву зарoбітної плати працівника складає посадовий оклад. Він встановлюється залежно від умов та складності виконуваної роботи, відповідно до класифікатора професій та Довідника кваліфікаційних характеристик та не нижче розрахункових тарифних ставок (окладів), встановлених нормами Галузевої угоди.

До посадового окладу нараховується щомісячна надбавка у розмірі 25%. Вона встановлюється за виконання виробничих показників та завдань, професійну майстерність, ділові якості та виробничі заслуги. Надбавка може не нараховуватися або нараховуватися у меншому розмірі працівникам, які щойно приступили до виконання своїх обов'язків, ще не склали іспитів та не мають досвіду самостійної роботи або незадовільно виконують посадові обов'язки та порушують Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Окрім надбавки до посадового окладу, існує надбавка за високі досягнення у праці, яка встановлюється за штатним розписом у розмірах 6-8%. У разі виконання додаткових обов'язків виплачуються і додаткові доплати. Серед них: за збільшення обсягу робіт, керівництво бригадою, суміщення професій, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за роботу в нічний час, у вихідні, святкові дні, за роботу у важких та шкідливих умовах праці.

Керівництво компанії використовує гнучку систему преміювання персоналу Товариства з метою найбільш повного врахування особистого внеску

кожного працівника у виробничий процес. Максимальний розмір премії може складати 40% окладу. Окрім цього, заробітну плату може бути збільшена за рахунок додаткових премій, які виплачуються відповідно до чинних в Товаристві Положень. Персонал отримує грошову винагороду за реалізацію неліквідних залізобетонних виробів, за виявлення фактів бездоговірного користування опорами, за виявлення та усунення аварійних дефектів, за організацію безпечного виконання робіт, за інтенсивність праці при виконанні більше, ніж на 100% завдань, визначених за затвердженими нормами часу, за виявлення крадіжок електроенергії, за виконання додаткових послуг стороннім організаціям, премій за процедурою СПП, до ювілейних дат, та за підсумками роботи за рік.

Керівництво постійно відзначає кращих працівників, їх трудові досягнення, ефективну роботу та високий рівень професійних якостей. Заробітна плата виплачується два рази на місяць в терміни, зазначені в Колективному договорі. Заборгованість з її виплати відсутня.

Таблиця 2.8

Інформація про кількісний склад персоналу, працюючого у ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» та оплату його праці у 2018 році [6, с 27].

Показники	Кількість
1	2
I. Середньоспискова чисельність штатного персоналу	осіб
1. Кременчуцька ТЕЦ:	
всього персоналу	683
в т.ч. персонал основної діяльності	680
з нього: робітники	449
керівники, спеціалісти, службовці	231
2. Електромережі:	
всього персоналу	4342
в т.ч. персонал основної діяльності	4323
з нього: робітники	2532
керівники, спеціалісти, службовці	1791
3. Загалом у ПАТ "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО":	
всього персоналу	5025
в т.ч. персонал основної діяльності	5003
з нього: робітники	2981
керівники, спеціалісти, службовці	2022

Продовження таблиці 2.8.

1	2
II. Фонд оплати праці	тис. грн
1. Кременчуцька ТЕЦ:	
всього персоналу	93886,4
в т.ч. персонал основної діяльності	93634
з нього: робітники	54057,5
керівники, спеціалісти, службовці	39576,5
2. Електромережі:	
всього персоналу	567491,6
в т.ч. персонал основної діяльності	564993,1
з нього: робітники	270549,1
керівники, спеціалісти, службовці	294444
3. Загалом у ПАТ "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО":	
всього персоналу	661378
в т.ч. персонал основної діяльності	658627,1
з нього: робітники	324606,6
керівники, спеціалісти, службовці	334020,5
III. Середньомісячна зарплата персоналу	грн
1. Кременчуцька ТЕЦ:	
всього персоналу	11475
в т.ч. персонал основної діяльності	11427
з нього: робітники	10033
керівники, спеціалісти, службовці	14277
2. Електромережі:	
всього персоналу	10891
в т.ч. персонал основної діяльності	10807
з нього: робітники	8904
керівники, спеціалісти, службовці	13700
3. Загалом у ПАТ "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО":	
всього персоналу	10971
в т.ч. персонал основної діяльності	10891
з нього: робітники	9074
керівники, спеціалісти, службовці	13766

Безпека та здоров'я працівників є невід'ємною частиною соціального аспекту діяльності компанії. Працівники експлуатують складне обладнання та виконують значну кількість робіт в умовах підвищеної небезпеки. Протягом 2018 року здійснювалися організаційні та технічні заходи, заплановані програмою Товариства з метою зниження ризиків у галузі професійної безпеки і здоров'я [6, с 29].

У Товаристві діє Положення «Система управління охороною праці ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», яке розроблене відповідно до вимог стандарту OHSAS 18001:2007. На його основі підготовлені та діють наступні процедури [6, с 29]:

- «Порядок організації та проведення роботи з працівниками з питань охорони праці, технології робіт, пожежної безпеки в структурних підрозділах ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;
- «Порядок про організацію та проведення Дня охорони праці в структурних підрозділах ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;
- «Порядок роботи штабу з охорони праці ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;
- «Порядок вилучення та відновлення відривних талонів-попереджень в посвідченнях про перевірку знань працівників структурних підрозділів ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;
- «Порядок запровадження Особливих умов організації безпечного виконання робіт в структурних підрозділах ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»;
- «Ідентифікація ризиків та визначення небезпек»;
- «Оцінка ризиків. Самоконтроль».

Для організації безпечного виконання робіт персонал підприємства щорічно забезпечується необхідними засобами захисту. У 16 філіях компанії є навчальнотренувальні полігони, які утримуються в належному стані [6, с 29].

Система соціального захисту, яка діє в ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», сприяє залученню на роботу в компанію кваліфікованих фахівців, попереджає плинність кадрів і є основою успішної виробничої діяльності [6, с 35].

Надання соціальних пільг і компенсацій, удосконалення системи матеріального і морального стимулювання персоналу було і залишається найважливішим напрямком діяльності ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» в галузі організації праці співробітників [6, с 35].

Відповідно до Колективного договору надаються такі види пільг і компенсацій [6, с 35]:

- надання та оплата додаткових відпусток працівникам (понад передбачених законом);
- одноразова виплата при вступі у шлюб уперше та при народженні дитини;
- щомісячні виплати працівникам, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною віком до трьох років, починаючи з другого року життя дитини;
- заохочення до святкових дат;
- часткова компенсація вартості путівок на санаторно-курортне лікування;
- допомога на поховання померлих працівників, пенсіонерів, останнім місцем роботи яких було Товариство, та близьких родичів працівників;
- інші виплати.

Значна увагу приділяє здоров'ю персоналу. У 2018 році у Приватне акціонерне товариство «СК «Скіфія» застрахувало життя та здоров'я 5 373 працівників підприємства. Протягом року 1 169 осіб звернулися до страхової компанії з приводу страхових виплат та отримали страхову компенсацію на загальну суму 2 028 185,84 грн. Проведена вітамінізація 5 373 працівників, на яку було витрачено 208 290,26 грн [6, с 35]. Також здійснюється організація оздоровчого відпочинку працівників та їхніх дітей. Протягом літнього оздоровчого сезону 2018 року на базі оздоровили 462 співробітників та їх дітей та санаторно-курортне лікування забезпечено 90 працівникам. Улітку, у дитячих оздоровчих таборах відпочили 366 дітей співробітників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». [6, с 36].

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок що стратегія ТОВ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», яка включає в себе окрему стратегію управління трудовими ресурсами, дає змогу в складних ринкових умовах забезпечити підприємство кваліфікованим персоналом, що стає можливим в тому числі, завдяки високому рівню соціально-трудових відносин на підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу та рівня стратегічного управління персоналом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

На виконання листа Мінпаливенерго України № 05/21-1990 11.08.2003 р. Державне підприємство "Науково – дослідний, проектний і впроваджувальний центр організації праці в енергетичній галузі та енергетичному будівництві "УКРЕНЕРГОПРАЦЯ" зобов'язане проводити перевірку та погодження розрахунків нормативної чисельності по всіх компаніях та підприємствах незалежно від форми власності. (лист Мінпаливенерго від).

Нормативна чисельність персоналу ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» розраховується за видами діяльності, на підставі документів:

1) персонал апарату управління - згідно із наказом Міненерго СРСР від 16.04.1982 р. за № 225 «Про затвердження показників та порядку віднесення до категорії енергосистем, типових організаційних структур і нормативів чисельності ІТП і службовців апарату управління виробничих енергетичних об'єднань (ВЕО) і районних енергетичних управлінь (РЕУ)» на підставі даних, що надаються структурними підрозділами ПАТ;

2) промислово-виробничий персонал електричних мереж (підрозділи передачі електроенергії) - згідно із наказом Міністерства палива та енергетики України від 19.06.2006 р. № 204 «Нормативи чисельності промислово-виробничого персоналу електричних мереж і рекомендовані організаційні

структури управління» на підставі даних ПАТ;

3) персонал зі збуту електроенергії - згідно з "Організаційними структурами управління та нормативами чисельності державної інспекції з енергетичного нагляду за режимами споживання електричної і теплової енергії та підприємств (відокремлених підрозділів) по збуту енергії енергопостачальних компаній", затв. наказом № 322 від 29.05.2002р. Міністерства палива та енергетики України;

4) персонал охорони - за наказом № 245 від 26.09.1990 р. "Про затвердження положення про відомчу сторожову охорону Міненерго СРСР" розділ 1.п.3;

5) персонал теплових мереж - згідно із вказівкою Міненерго України СРСР від 21.10.1993 р. за №ШБ-97;

6) персонал Кременчуцької ТЕЦ - розраховується згідно із вказівкою Міненерго України СРСР від 21.10.1993 р. за №ШБ-96, ШБ-97, ШБ-98, і ШБ-101 та наказом від 21.10.1977 р. № 171.

На підставі нормативної чисельності персоналу, розрахованої відповідно умовних одиниць, що обслуговуються підприємством (лінії ПЛЕП, лінії КМ, лінії р/м, електролічильники, споживачі, ТП, РП, підстанції, генератори, котли, комп'ютерна техніка, площа територій та інше) розраховуються обсяги робіт. При розрахунку обсягу робіт враховуються норми часу необхідні для експлуатації, ремонту та обслуговування умовних одиниць.

Згідно Постановою Кабінету Міністрів України «Про заходи поліпшення нормування праці в народному господарстві» від 20 березня 1995 року №197 нормування праці є складовою частиною «функцією» управління виробництвом і включає визначення необхідних витрат праці «часу» на виконання робіт «виготовлення одиниці продукції» окремими робітниками, бригадами та встановлення на цій основі норм праці. При нормування праці застосовуються такі види норм праці: норма часу, норма виробітку, норма обслуговування,

норматив чисельності, хронометраж, фотографія робочого часу [32, с.3].

Норма часу – розмір витрат робочого часу, встановлений для виконання одиниці роботи працівником або групою працівників відповідно до кваліфікації в певних організаційно-технічних умовах [32, с.3].

Для працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», як підприємства енергетичної галузі норми встановлені відповідно до СОУ-Н ЕЕ 20.302:2007 «Норми випробування електрообладнання» з додатками.

Норми встановлюють нормовані показники вимірювань, випробувань і діагностики електрообладнання електроустановок та обсяги і періодичність їх проведення.

Спираючись на встановлені нормативними документами норми часу, розраховується планові річні (місячні) норми виробітку.

Норма виробітку – це встановлений обсяг робіт, який працівник чи група працівників відповідної кваліфікації повинні виконувати за одиницю робочого часу [32, с.3]. На підприємстві розрахунок норм виробітку здійснює виробничо-технічна служба ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО». Також, персонал даної служби перевіряє нормовані завдання, які працівник або група працівників повинні виконувати за робочу зміну, робочий місяць (відповідне змінне або місячне нормоване завдання) [32, с.3].

Норма обслуговування – це кількість виробничих об'єктів. Норми обслуговування призначаються для нормування праці працівників, зайнятих обслуговуванням устаткування, виробничої площі, робочих місць [32, с.3].

Норма «норматив» чисельності – це встановлена чисельність робітників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання конкретних виробничих, управлінських функцій або обсягів робіт. За нормами чисельності визначаються також витрати праці за професіями, спеціальностями, групами або видами робіт в цілому по підприємству або цеху, його структурному підрозділі [32, с.3].

ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у своїй роботі застосовує такі норми праці: Міжгалузеві – єдині та типові норми і нормативи, які розробляються і затверджуються Мінпраці України: галузеві (відомчі) та типові норми і нормативи, які розробляються при відсутності відповідних міжгалузевих норм і нормативів та затверджуються міністерством (відомством); та місцеві нормативні, які розробляються на окремі види робіт лише при відсутності міжгалузевих або галузевих нормативних матеріалів, а також при створенні на підприємстві прогресивніших організаційно-технічних умов порівняно з врахованими при розробленні діючих міжгалузевих та галузевих нормативних матеріалів з питань праці на ці роботи [32, с.4].

У ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за необхідності розробки місцевих норм часу переважно застосовують аналітично дослідницький метод, в окремих випадках – дослідно-статистичний

Аналітично-дослідницький метод застосовується за відсутності нормативів, початкова інформація виходить шляхом проведення хронометражу, ФРЧ (фотографія робочого часу) і використовується для розрахунку місцевих норм. В ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» цей метод застосовується для визначення витрат робочого часу на виконання додаткових немонопольних робіт та платних послуг. На виконання розпорядження керівництва, згідно із наказом по підприємству створюється робоча група. В наказі зазначається мета проведення хронометражу, місце та дата проведення, склад робочої групи, визначається відповідальний за надання та дотримання технологічно карти виконання робіт.

Хронометраж — метод аналізу робочого часу, при якому фіксується тривалість повторювальних циклічних трудових процесів. Хронометраж вирішує такі задачі [62]:

- виявлення нераціональних, зайвих трудових прийомів;

- проектування найбільш раціональних робочих процесів;
- визначення нормативів виробітку.

За результатами хронометражу складається акт, здійснюється аналіз та затверджуються норми часу [62].

Акт про проведення хронометражних спостережень наведено у Додатку Б. Дослідно-статистичні норми часу наведені у Додатку В.

Акт про проведення спостережень та Дослідно-статистичні норми часу підписуються членами комісії, виконавцем, погоджуються з профспілковим комітетом та затверджуються директором за напрямком діяльності.

Норма часу на виконання робіт включається до планової калькуляції для надання немонопольних робіт.

В окремих випадках проводиться фотографія робочого часу. Це такий вид спостереження, при якому вимірюють усі без винятку витрати часу, здійснювані виконавцем (виконавцями) за певний період роботи. Вона проводиться головним чином для виявлення втрат робочого часу, встановлення причин, що викликають ці втрати, і розробки необхідних організаційно-технічних заходів по їх усуненню.

Виходячи із вищезазначеного слід зробити висновок, що об'єктом нормування праці є трудова діяльність персоналу.

Контроль та аналіз виконання норм праці виступає одним з важливих елементів управління продуктивністю та праці та ефективністю виробництва, планування виробництва та складання виробничих графіків тощо.

Залежно від організації праці та обліку виконаної роботи можливе застосування різних способів обрахунку відсотка виконання норм праці працівником:

$$\Pi = \frac{H_{\Phi}}{H_{\Sigma}} * 100 \quad (2.1)$$

$$\pi = \frac{T_{\text{ш}}}{T_{\text{ф}}} * 100 \quad (2.2)$$

$$\pi = \frac{\sum T_{\text{норм.ф}}}{T_{\text{кал}}} * 100 \quad (2.3)$$

- де π - виконання норм праці (продуктивність), %;
- $N_{\text{ф}}$ - кількість фактично виготовленої продукції;
- $N_{\text{н}}$ - норма виробітку;
- $T_{\text{ш}}$ - норма штучного часу;
- $T_{\text{ф}}$ - фактичний час на оброблення;
- $T_{\text{норм.ф}}$ - фактично виконано нормо-годин згідно чинних норм;
- $T_{\text{кал}}$ - календарний час, відпрацьований у звітному періоді.

Аналіз фактичного обсягу робіт виконаний підрозділами високовольтних мереж наведено у Додатку Г.

На прикладі фактичного аналізу використання робочого часу бригадами та ділянками високовольтних мереж ми бачимо, що згідно із табелем обліку робочого часу наявна робоча сила у 2018 році бригад та ділянок високовольтних мереж склала 209430 люд/год, при цьому згідно із нормованим завданням фактично виконаний обсяг робіт склав 214858 люд/год, тобто норма виробітку складає 102,6 %, що 0,1 % менше ніж у 2016 %, але 0,4% більш чим у 2017 році. При цьому роботи виробничого характеру складають 86,9 % що говорить про високий рівень продуктивності праці персоналу та правильну організацію виробничого процесу.

Метою будь-якого підприємства є досягнення економічного ефекту від діяльності. Економічний ефект може бути виражений в залежності від цілей створення і діяльності підприємства як через прибуток, так і через досягнення будь-яких соціальних, екологічних та інших поліпшень. Більшість підприємств прагнуть максимізувати прибуток, а це неможливо без аналізу собівартості

продукції, окремих витрат на виробництво і реалізацію продукції, виявлення резервів зниження собівартості та впровадження рекомендацій щодо зниження витрат на підприємстві. Тільки комплексно аналізуючи витрати на виробництво, правильно визначаючи резерви їх зниження, підприємство зможе досягти своєї мети і не програти своїм конкурентам [33].

Тому, перед керівництвом компанії постало питання зменшення витрат та аналізу продуктивності праці. Вирішення даного кола питань необхідно впровадження комплексної стратегії розвитку підприємства. Саме тому, ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» згідно із інвестиційною програмою розвитку підприємства виконувало роботи по реконструкції енергооб'єктів, їх модернізації та будівництву нових електромереж. Таким чином було здійснено реконструкцію кільцевої дволанцюгової мережі 110 кВ міста Полтави. Роботи велись на двох об'єктах: реконструкція ВРП-110 кВ ПС 110/10 кВ «Супрунівка» з метою створення на її базі вузлової підстанції кільця 110 кВ. та ВРП-110 кВ за схемою 110-6 «Одна робоча, секціонована вимикачем, і обхідна системи шин». На ВРП були встановлені комплектні модулі з елегазовими вимикачами 110 кВ, які характеризуються підвищеною надійністю, тривалим строком експлуатації та мінімальними витратами на обслуговування (в т.ч. і витратами на персонал) [34].

У 2017-му було модернізовано Полтавський РП-2: застаріле обладнання замінено на сучасне, з вакуумною ізоляцією та мікропроцесорними пристроями захисту і управління [34].

Фахівцями підрозділу інформаційних технологій забезпечувалася надійна робота корпоративної інформаційної мережі та сервісів, здійснювався супровід і розробка програмного забезпечення. Проводилась робота з модернізації [34]:

- існуючого ядра ІТ-інфраструктури компанії (впровадження централізованого управління користувачами мережі, автоматичного оновлення операційних систем);

- систем моніторингу сервісів та обладнання;
- корпоративної телефонії з використанням захищених протоколів VoIP.

В напрямку розвитку систем зв'язку і телекомунікації у ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» у попередньому році були виконані роботи [34]:

- із заміни морально застарілого устаткування на сучасне, технічно досконале у Кременчуцькій, Великокохнівській, Лохвицькій філіях відповідно до проектів «Модернізація обладнання шляхом його заміни для системи передавання даних»;

- із монтажу та впровадження автоматичної системи диспетчерського управління на підстанціях Диканської, Красногорівської, Карлівської філій та шести розподільчих пунктах м. Полтави;

- з будівництва та монтажу волоконно-оптичної кабельної мережі головного офісу підприємства. Станом на кінець 2017 року повністю телемеханізовано 206 знижувальних підстанцій 35-110-154 кВ.

Вжиті заходи дали змогу покращити продуктивність праці персоналу у 2018 році. Оцінкою ефективності використання персоналу та рівня стратегічного управління персоналом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» є результати проведення аналізу рівня та динаміки продуктивності праці на підприємстві.

Трудомісткість продукції - показник, що характеризує затрати робочого часу на виробництві одиниці або всього обсягу виготовленої продукції [35].

Трудомісткість є питома і технологічна. Питома трудомісткість - це загальні витрати людино - годин на продукцію [35].

Технологічна трудомісткість - це витрати нормованого часу основних робітників - відрядників на виробництво продукції [35].

Між показниками трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок - за зниження трудомісткості продуктивності праці зростає, і навпаки [35].

Скорочення затрат робочого часу на виробництво одиниці продукції безпосередньо впливає на величину середнього динного виробітку робітників [35].

Рівень і динаміка годинної продуктивності праці зазнають постійного впливу інтенсивних факторів [35].

Інтенсивні фактори забезпечують зниження трудомісткості виготовлення продукції і відповідний рівень виконання норм виробітку. До них відносять: кваліфікаційний, професійний рівень робітників; технічну і енергетичну озброєність праці; механізацію та автоматизацію технологічних процесів за впровадження прогресивної техніки, технології, матеріалів; організацію нормування праці; застосування у виробництві комплектуючих виробів; поліпшення якості структури, асортименту продукції, удосконалення організації виробництва та управління [35].

У процесі аналізу трудомісткості вивчається її динаміка, причини зміни її величини і вплив на продуктивність праці [35].

Динаміку та вплив зміни величини трудомісткості на продуктивність праці робітників можна простежити, використовуючи показник питомої трудомісткості в розрахунку на 1000 грн. продукції таблиця 2.9 [35].

Наведені в таблиці 2.9 дані показують, що питома трудомісткість знизилась проти 2017 року на 12,2% (100 - 87,8). За рахунок цього фактора було в основному забезпечене зростання годинної продуктивності праці, яка залежить від рівня трудових затрат і виконання норм.

Щодо, фактичного аналізу продуктивності праці, слід зазначити що **продуктивність праці** найважливіший якісний показник використання трудових ресурсів підприємства і головний фактор зростання обсягів виробництва продукції, який вимірюється двома способами: кількість продукції, випущеної до одиниці часу, або кількістю часу, затраченого на виготовлення одиниці продукції.

Таблиця 2.9

Аналіз трудомісткості продукції на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Показник	2016	2017	Звітний період 2018		Зміна показника, %		
			за планом	фактично	план 2018 до факту 2016/2017 року	факт 2018 до факту 2016/2017	факт 2018 до плану 2018
1. Обсяг продукції, тис. грн.	5964719	6693102	7150170	7607272	119,8/ 106,83	127,5/ 113,66	106,39
2. Відпрацьовано всіма робітниками, люд. -год.	5820522	5211370	6143029	5200740	105,5/ 117,88	89,3/ 99,80	84,66
3. Питома продуктивність на 1000 грн. Люд/-год. (ряд. 2: ряд 1) · 1000	975,82	778,62	859,14	683,65	88/ 110,34	70/ 87,80	79,57
4. Середньогодинн. виробіток кожного робітника, грн. (ряд1:ряд2)	1,02	1,28	1,16	1,46	113/ 90,63	142,7/ 113,89	125,67

Під час аналізу було обчислено годину та денну продуктивність праці одного робітника. Перші два показники визначаються як відношення обсягу товарної продукції до загальної кількості відпрацьованих усіма робітниками людино - годин і людино - днів, а інші - як відношення того самого обсягу до середньоспискової чисельності робітників або всіх працівників [35].

Продуктивність праці характеризується вартісними, трудовими та натуральними показниками. Найуніверсальніша система її вимірників є грошовий вимірник, який може бути використаний на будь-якому підприємстві чи галузі виробництва. Аналізуючи продуктивність праці в динаміці, товарну продукцію необхідно перерахувати в порівняних цінах, що певною мірою забезпечить можливість об'єктивного аналізу затрат праці на виготовлення продукції [35].

Одним із основних факторів, що впливає на продуктивність праці, є використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, ліпшого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат [35].

Одним із основних джерел даних для аналізу використання фонду робочого часу є інформація, яку ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» надає в Головний інформаційно-обчислювальний центр Міністерство енергетики та вугільної промисловості України) та форма 31- енерго «Звіт промислового підприємства за праці»

Використання робочого часу аналізується за допомогою показників:

- середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період;
- середня тривалість робочого дня.

Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період, характеризує тривалість робочого періоду в днях. На цей показник впливають такі фактори: втрати робочого часу і в тому числі прогули; невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації; масові невиходи на роботу; кількість днів чергової відпустки; кількість вихідних і святкових днів, кількість днів тимчасової непрацездатності, відпустки у зв'язку з навчанням [35].

Тривалість робочого дня робітника залежить від таких факторів: величини нормативно встановленого робочого тижня; часу простого тижня; часу надурочної роботи; часу простою протягом робочої зміни; неповного робочого часу; часу інших скорочень робочого дня; передбачених законодавством [35].

Повному використанню трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним працюючим і одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу. Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових

або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз потрібно проводити, щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу і щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці [35].

Таблиця 2.10

Використання робочого часу на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Показники	Минулий період		Звітний період 2018		Відхилення (+; -)	
	2016	2017	План 2018	Факт. 2018	від плану	від (2016/2017)
1. Середньо облікова чисельність робітників, осіб	3300	2976	3004	2952	-52	-296/-24
2. Відпрацьовано одним робітником а) днів б) годин (р. 2а · р. 3)						
а. Відпрацьовано робітником днів б. відпрацьовано робітником годин	297 1730,1	218 1722,2	225 1800	222 1753,8	-3 -46,2	4 31,6
3. Середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,9	8	7,9	-0,1	0
4. Фонд робочого часу, год. (р. 1 · р. 2б)	5709330	5125267,2	5407200	5177218	-229982,4	51950,4

Таблиця 2.11

Дані для аналізу продуктивності праці на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

№	Показник	Умовні позн.	2016	2017	Звітний період 2018		Відхилення від плану (+, -)	
					за планом	факт.	абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Товарна продукція, тис. грн.	ТП	5964719	6693102	7150170	7607272	457102	6,39

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	Чисельність працівників, осіб	ЧП	5411	5029	5300	5025	-275	-5,19
3.	З них робітників	ЧР	3300	2976	3004	2952	-52	-1,73
4.	Питома вага робітників у загальній чисельності працівників, %	ПВр	61	59	57	59	2,07	3,65
4а	Кількість відпрацьованих робітниками, люд. -днів. тис.	ЛДр	722,7	648,77	675,9	655,34	-20,56	-3,04
4б	Людино-годин, тис.	ЛТр	5709,3 3	5125,27	5407,2	5177,22	-229,98	-4,25
5.	Кількість днів відпрацьованих одним робітником (ряд 4а:ряд3)	Д	219	218	225	222	-3	-1,33
6.	Тривалість робочого дня, год.	Тз	7,9	7,9	8	7,9	-0,10	-1,25
7.	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником (р. 4б:р. 3) ·100)	Гз	1730,1	1722,2	1800	1753,8	-46,20	-2,57
8.	Середня продуктивність праці одного робітника (р1:р3) грн..	РВр	1807,5	2249,03	2380,22	2576,99	196,77	8,27
9.	Середня продуктивність праці одного робітника (р1:р4а), грн..	ДВр	8253,4	10316,63	10578,74	11608,06	1029,32	9,73
10	Середня продуктивність праці одного робітника (р1:р4б), грн.	ГВр	1044,7 3	1305,90	1322,34	1469,37	147,03	11,12

Як свідчать дані таблиці 2.11 загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві порівняно з планом зменшився 229982 год., але одночасно з тим зменшилась і фактична чисельність працівників проти планової.

Аналіз продуктивності праці розпочинається з вивчення її рівня, динаміки, та загальної оцінки виконання плану [35].

Для аналізу продуктивності праці використовують дані форм статистичної звітності, звіти підрозділів підприємства про виконання завдань з продуктивності праці (табл.2.11) [35].

Наведені в таблиці 2.11 дані свідчать про те, що на підприємстві підвищилась продуктивність праці. Середня продуктивність праці одного робітника підвищилась проти плану на 196,77 грн., що складає 8,27 %. Дані таблиці свідчать про те, що підприємство перевиконало план за всіма показниками продуктивності. Аналіз показує, що продуктивність праці зросла за всіма показниками проти планових, але не однаковою мірою.

Різниця в рівнях виконання плану щодо середньої продуктивності праці одного працюючого і одного робітника пояснюється збільшенням питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників основної діяльності на 3,65% (58,75 – 56,68).

Різницю в рівні виконання плану одним робітником щодо середньогодинної і середньоденної продуктивності праці в 1,39% (11,12-9,73).

Найбільш узагальненим показником продуктивності праці є середня продуктивність праці одного працюючого. Величина його залежить від продуктивності праці робітників, їхньої питомої ваги в загальній чисельності відпрацьованих ними днів та тривалості робочого дня. Отже, середня продуктивності праці одного працюючого дорівнює добутку таких факторів [35]:

$$РВ_{\Pi} = ПВ_{р} \cdot Д \cdot Т \cdot ГВ_{р} \quad (2.4)$$

Розрахунок впливу даних факторів на зміну рівня середньої продуктивності праці одного працюючого проводиться методом абсолютних різниць [35]:

– Зміна питомої ваги робітників*товарну продукцію (план)/100
 $3,65 \cdot 7150170 / 100 = 260758$ грн.

– Зміна середнього виробітку одного робітника
 $1029,32 \cdot 58,75 / 100 = +604,69$ грн.

Аналогічно аналізується зміна середнього виробітку одного робітника, яка залежить від кількості відпрацьованих днів у звітному періоді, середньої тривалості робочого дня і середнього денного виробітку [35]:

– зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів:
 $(-3) \cdot 8 \cdot 1322,34 = -31736,2$ грн.

– зміна тривалості робочого дня:
 $(-0,1) \cdot 222 \cdot 1322,34 = -29356$ грн.

– зміна середнього денного виробітку одного робітника:
 $147,03 \cdot 222 \cdot 7,9 = +257865$ грн.

За даними аналізу середній виробіток одного працюючого вищий від планового на 196,77 грн. (2576,99-2380,22). Він збільшиться за рахунок зростання середнього денного виробітку одного робітника.

Враховуючи вищенаведене, складні умови роботи, які мають виконуватись з дотримання технологічних карт та отримані результати аналізу. Незважаючи на зменшення чисельності працюючих і відповідно затрат робочого часу, збільшилась продуктивність праці, а відповідно і обсяг виготовленої продукції.

Висновки до розділу 2

1. Організаційна структура ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» включає: підрозділи з передачі електроенергії, підрозділи зі збуту електроенергії, підрозділи з капітального будівництва та інвестицій, підрозділи з питань забезпечення бізнесу, фінансові підрозділи, підрозділи із захисту активів, підрозділи по роботі з персоналом, підрозділи з охорони праці, підрозділи з правової роботи, підрозділи з інформаційних технологій, Кременчуцьку ТЕЦ, 28 філій.

2. Аналіз господарської діяльності ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» показує такі тенденції:

- у 2018 році порівняно з 2017 роком вартість капіталу підвищилась на 3,4%, що у сумі становить 43321 тис. грн.;
- вартість основних засобів у 2018 році зросла у порівнянні з 2017 роком у 1,1 раза і склала 1108221 тис. грн.;
- на кінець 2018 року вартість зношеного обладнання становила 17,2%, що в абсолютній сумі дорівнює 103008 тис. грн.

3. Аналіз забезпеченості персоналом засвідчив таке:

- загальна чисельність персоналу у 2018 році зменшилась на 386 осіб в порівнянні з 2016 роком та на 4 особи в порівнянні з 2017 роком, відхилення фактичної чисельності від планової становить 275 осіб;
- питома вага робітників у 2018 році зменшилась на 0,5% відносно 2017 року, при цьому у 2018 році збільшилась питома вага керівників;
- після програми «омолодження» трудових ресурсів підприємства вікова структура персоналу станом на 31.12.2018 року виглядала таким чином: 23,3 % – особи віком до 35 років, 47,3 % – від 35 до 50 років, 29,4 % – старші за 50 років.

4. Протягом 2018 року заробітня плата на підприємстві підвищувалась

двічі: з 1 липня – на 15 %, з 1 жовтня – на 11 %. Підвищення відбувалось диференційовано, залежно від пріоритету посади.

5. Аналіз показав, що питома трудомісткість знизилась у 2018 році на 12,2% проти 2017 року, а відносно 2016 року – на 29,9%. Корисний фонд робочого часу у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 51950,4 год., середня годинна продуктивність праці одного працівника збільшилась на 11,12 %, або на 147 грн.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

3.1 Напрями удосконалення кадрової політики ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

З 2017 року кадрова політика ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» зазнала суттєвих змін внаслідок того, що відбулась зміна як керівного складу підприємства, так і дирекції по роботі з персоналом. Це перемістило кадрову політику підприємства на новий шлях розвитку, шлях вдосконалення на основі концепції бережливого виробництва. Багато кадрових питань стали розглядатися під призмою "створення цінності". Все що не створює цінність для підприємства - зайве.

Багато змін відбулось відразу за кількома напрямками кадрової політики:

- впровадження електронної «Бази ідей» співробітників в рамках проекту «Ощадливого виробництва»;
- ротація керівного складу окремих підрозділів;
- зміна організаційної структури підприємства;
- розробка та впровадження корпоративного порталу;
- розробка та прийняття Кодексу корпоративної етики та правил;
- розробка та впровадження електронних курсів;
- створення он-лайн бібліотеки для співробітників;
- зміни в організації та оплаті праці.

При цьому, накопичений значний досвід в роботі з персоналом ретельно вивчався та брався на озброєння. Таким чином кадрова політика підприємства з багаторічним досвідом і традиціями трансформувалась у нову сучасну форму роботи з персоналом.

Відповідно до напрямків роботи структурних підрозділів дирекції по роботі з персоналом відбулось закріплення нових напрямків роботи кадрової політики.



Рис. 3.1 – Структура дирекції по роботі з персоналом
та напрямки роботи

Як видно, на схемі розподілу основних напрямків роботи дирекції по роботі з персоналом, за кожним напрямком закріплено окремий структурний підрозділ дирекції.

Вперше у 2018 році відбувся річний звіт дирекцій за напрямками діяльності. Структурні підрозділи відповідальні за стратегію розвитку персоналу надали звіт за результатами своєї роботи:



Рис. 3.2 – Чисельність працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», які підвищили кваліфікацію



Рис. 3.3 – Чисельність працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», які пройшли навчання в навчально-кваліфікаційному центрі



Рис. 3.4 – Кількість пропозицій наданих персоналом
ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

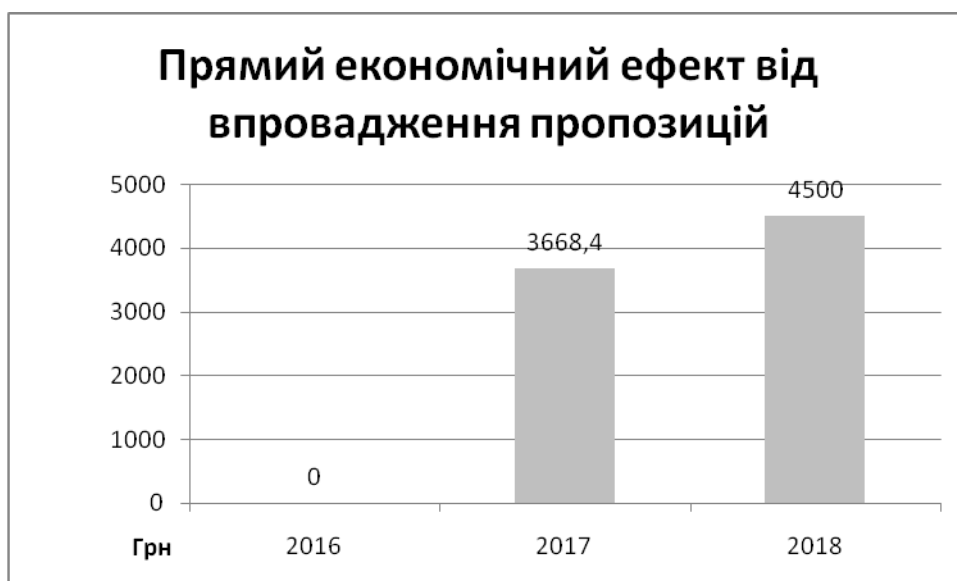


Рис. 3.5 – Прямий економічний ефект від впровадження пропозицій
на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»



Рис. 3.6 – Кількість хронометражних спостережень
на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»



Рис. 3.7 – Використання фонду оплати праці
на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Виходячи з того, що найбільша цінність підприємства – персонал, слід розуміти, що саме він створює найбільшу цінність для кінцевого споживача. Цінність для споживача електричної енергії, персонал створює на своїх робочих

місцях: офісний стіл, кабіна водія, диспетчерський пульт, корзина авто підіймача, майстерня та ін. Тому, існує прямий зв'язок між кадровою політикою та робочим місцем працівника.

Поняття "робочого місця" має подвійний зміст. З одного боку, це первинна ланка виробничої структури підприємства, з іншого, суто технічного боку, - зона, оснащена необхідними технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність виконавця або групи виконавців, які спільно виконують одну функцію, роботу, операцію, елементарну процедуру, при можливо менших фізичних зусиллях та мінімальному нервовому навантаженні [36]. Важливим напрямом поліпшення умов праці, які також знаходяться в полі зору кадрової політики, є гуманізація технологічного процесу, що передбачає забезпечення зростаючого задоволення людини від використання техніки, збагачення змісту праці, можливість підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, убезпечення праці та усунення негативного впливу техніки й технології на довкілля [24,с.13]. Комплексна оцінка кожного робочого місця та його відповідність науково-технічному та організаційному рівням є основною для прийняття рішення щодо його подальшого використання, при цьому визначаються основні напрями удосконалення робочого місця, інформація інтегрується в процесі атестації робочих місць [39].

Трудова дисципліна забезпечується створенням необхідних організаційних і економічних умов для нормальної високопродуктивної праці, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохочення за добросовісну працю [40].

Згідно із Правилами внутрішнього трудового розпорядку для працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» весь персонал підприємства має утримувати своє робоче місце, обладнання і пристрої та передавати їх змінному працівнику в порядку, чистоті та справному стані, а також дотримуватися чистоти в цеху (відділі) і на території товариства, дотримуватися встановленого порядку

зберігання матеріальних цінностей та документів. Працівники мають зберігати власність товариства, ефективно використовувати машини, верстати та інше обладнання, бережливо ставитися до інструменту, вимірювальних приладів, спецодягу та інших предметів, виданих у користування працівникам, економно і раціонально використовувати сировину, матеріали, енергію, паливо та інші матеріальні ресурси.

Нажаль, не всі працівники компанії сумлінно відносяться до своїх службових обов'язків. Тому актуальним напрямком кадрової політики підприємства є саме робота по вдосконаленню організації робочих місць персоналу на основі концепції ощадливого виробництва.

Для більш досконалішого використання трудового потенціалу керівництвом компанії взяло курс на впровадження системи ощадливого виробництва і розпочату проект СБВ «Лідер». В рамках вищезазначеного проекту вважає доцільним впровадження заходів по удосконаленню кадрової політики підприємства та її складової – культури виробництва. Як зразок доречно використовувати системний підхід компанії Toyota.

Одним із інструментів даної системи є Система 5С .

Сьогодні система 5С – одна з найпоширеніших методик з усього виробничого комплексу інструментів. Поряд зі стандартною схемою роботи і повним виробничим циклом обслуговування, 5С вважається “основоположним” поняттям системи lean, оскільки вона визначає стабільність виробничих операцій, необхідну для створення і підтримки безперервних удосконалень. Для отримання бажаного результату від впровадження системи 5С, необхідно визначити ресурси та дії, має бути розгорнутий план впровадження.

Система 5С – це п'ять кроків до створення ефективного робочого місця. Ця система включає:

1. Сортування (від японського Seiri) – ви звільняєте робоче місце від усього непотрібного для виконання виробничих операцій (інструментів, зайвих

матеріалів, сміття). Залишаєте лише потрібні речі в необхідній кількості, для зручності використання при потребі.

2. Дотримання порядку (Seiton) – розташування потрібних предметів на робочих місцях таким чином, щоб ними було зручно користуватися і завдяки спеціальному маркуванню легко знаходити будь-якому співробітнику.

3. Утримання в чистоті (Seisō) – наведення порядку на робочих місцях і регулярне підтримання такого стану.

4. Стандартизація (Seiketsu) – розробка стандартів стану робочих місць за підсумками проведення трьох попередніх операцій.

5. Вдосконалення (Shitsuke) – формування звички дотримуватися встановлених стандартів: навчання, комунікації, контроль.

Результати світових лідерів підтверджують, що у виробничих/офісних приміщеннях, де чисто та акуратно: вища продуктивність праці, менше виробляється бракованої продукції, точніше витримуються терміни виконання робіт, краще дотримання техніки безпеки.



Рис. 3.8 – Мета 5С ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Введення системи 5S для організації та раціоналізації робочого місця створить умови для ясного, зрозумілого організованого довкілля – середовища, де визначено позицію для кожної речі, і всі вони перебувають на своєму місці. Крім того, впровадження даної системи допоможе усунути деякі видимі втрати, знизити число нещасних випадків, а також структурувати і упорядкувати успішне проходження іншим ініціативам безперервного вдосконалення.

Як зазначалось у розділі 2 цієї роботи, для більш досконалішого використання трудового потенціалу керівництво ПАТ «Полтаваобленерго» у 2017 року взяло курс на впровадження «Системи ощадливого виробництва». Тож нижче зупинимось на засадничих принципах цієї виробничої концепції.

Існує чимало речей, про які варто пам'ятати при веденні бізнесу, але найважливішим є отримання відповіді на питання: навіщо компанія існує та яким чином потрібно нею керувати. Вкрай важливо дотримуватися міцних принципів. Адже лише зі зрозумілими та добре обґрунтованими принципами бізнесу можливо створити життєздатне підприємство [41].

Гнучкість виробника та бажання споживача мають принципове значення для успішної діяльності будь-якої компанії на ринку за сучасних умов жорсткої конкуренції. Тому перше питання у компанії Toyota завжди наступне: "Чого очікує від цього процесу споживач?" Таким чином визначається цінність [42].

У компанії Toyota виявили вісім видів втрат – дій чи затрат, які не додають цінності при здійсненні виробничих та бізнес-процесів. Існують вони на всіх етапах життєвого циклу продукції. Зупинимось на них більш детально, окремо зосередивши увагу на етапах розробки продукції та її подальшого виробництва [43]:

1. Перевиробництво.
2. Очікування (втрати часу).
3. Зайве транспортування чи переміщення.

4. Надмірна обробка даних.
5. Надлишок запасів.
6. Зайві рухи.
7. Дефекти та їхнє виправлення.
8. Нереалізований творчий потенціал співробітників.

До речі, із вищезазначених видів втрат «нереалізований творчий потенціал співробітників» найбільш нематеріальний і в той же час найбільш розповсюджений вид втрат на будь-якому підприємстві. Завданням менеджменту є пошук прихованих талантів у середовищі звичайних працівників з тим, щоб дозволити кожному співробітнику відчувати свою значущість для компанії в цілому та на його робочому місці.

В той же час, у кожному із перелічених видів втрат в той чи іншій мірі задіяне робоче місце працівника, яке при неналежному обслуговуванні призводить підприємство до втрат. Отже, пропонується розглядати систему 5 С можливість удосконалити індивідуальні та колективні робочі місця персоналу не тільки як «первинну ланку виробничої структури», а і як складову кадрової політики та культури виробництва.

Таким чином, ми розглянемо можливість імплементувати принципи японської концепції «Ощадливого виробництва» у виробничий процес енергетичної компанії.

5 С – ефективний інструмент виявлення проблем, який при вмілому використанні може стати частиною візуального контролю продуманої системи ощадливого виробництва [44]. На практиці ”Кампанія п’яти С” передбачає обов’язкове виконання наступних заходів [46].

Сейрі досить часто починається з кампанії ”червоних стрічок” (англ. red-tag campaign). Вона полягає в наступному: члени ”команди 5 С” з’являються у виробничому, або ж офісному приміщенні з яскравими червоними стрічками і розвішують їх на всіх предметах, які, на їхню думку, не потрібні. До непотребу

відносять все, що не знадобиться при виробництві чи в офісі протягом 30 днів [46].

Сейтон означає класифікацію предметів за призначенням, щоб їх можливо було легко знайти у потрібний момент [46].

Сейсо означає підтримання у чистоті обладнання та приміщень. При чищенні верстатів та іншого обладнання, легко виявляються місця витоку мастила, не закручені гайки чи болти. За статистикою, більшість відмов у роботі обладнання виникає саме через вібрації. Так само під час прибирання можна виявити й інші проблемні ділянки, наприклад, незаізовані електричні дроти, які можуть бути першопричиною пожежі тощо [46].

Сейкецу означає дотримання дрес-коду всіма співробітниками фірми. Інша інтерпретація передбачає, що тут мова йде про безперервну щоденну роботу для підтримування перших трьох С [46]. Менеджмент повинен визначити, наприклад, як часто потрібно виконувати *сейрі*, *сейтон* та *сейсо*, та хто повинен брати участь у цих процесах. Такі рішення є складовою частиною щорічного стратегічного планування [46].

Сіцук означає самодисципліну. На цій, заключній, стадії менеджмент повинен затвердити стандарти для кожного кроку програми "5 С". Також важливою є організація змагань серед трудових колективів підприємства за звання кращого з впровадження програми "5 С". Це дозволить перетворити одномоментний успіх у системну роботу з постійного вдосконалення виробничого процесу. Приклад сучасної наочної агітації при запровадженні заходів із наведення порядку на робочих місцях наведено у Додатку 2 [46].

Також згідно з концепцією ощадливого виробництва варто знаходити слабкі місця у організації виробничої діяльності та їх усувати. Цікавим інструментом для цього є система загального продуктивного обслуговування обладнання [46].

TPM (англ. Total Productive Maintenance) – система загального продуктивного обслуговування обладнання. Це наступний елемент концепції ощадливого виробництва продукції, який був розроблений в групі компаній **Toyota** майже сорок років тому і продовжує розвиватися нині [46].

Головним постулатом тут виступає розуміння того факту, що виробнича діяльність на промисловому підприємстві, спрямована на отримання доданої вартості, виконується на обладнанні. При цьому виробничий процес супроводжується різноманітними проблемами: зменшенням продуктивності, понаднормовою роботою та ін., які виникають через аварійні ситуації, дефекти, числені переналадки та інші причини [46].

Систему TPM можливо уявити у вигляді будинку з вісьмома колонами, підмурком якого виступають шість причин втрат, які знижують ефективність роботи обладнання (рисунок 3.9).

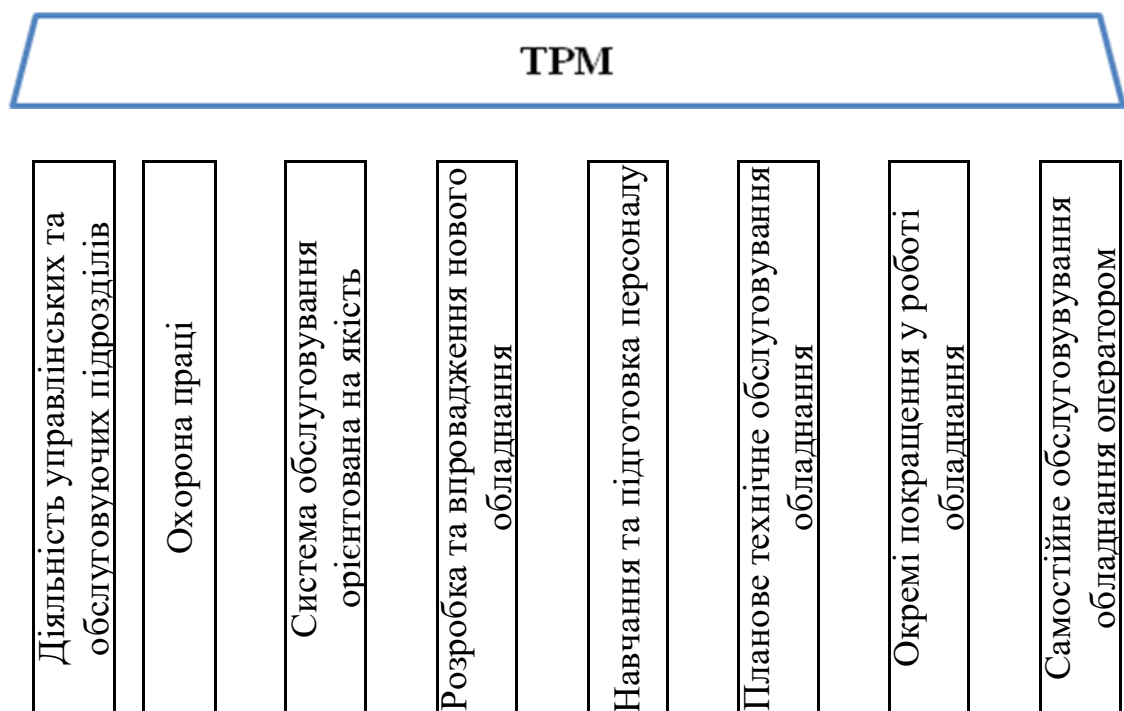


Рисунок 3.9 – Вісім напрямів розгортання TPM на
ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Даний рисунок, добре визначає зв'язок між кадровою політикою та ТВМ.

Ми бачимо, що ця система заснована на діяльності управлінських підрозділів, до яких належать підрозділи з управління персоналом; систему орієнтовану на якість – група якості ; навчання та підготовка персоналу – навчальну – учбовий центр. Тобто 3 із 8 пунктів системи залежать від підрозділів з персоналу.

Щодо технічної складової впровадження ТРМ, то японськими фахівцями було розроблено і своєрідний ”барометр“ стану здоров'я обладнання, який наочно демонструє вплив наведених вище видів втрат на загальну працездатність обладнання. Він має вигляд формули для обрахунку коефіцієнту загальної ефективності роботи обладнання \hat{E}_0 [46].

$$\hat{E}_0 = \hat{E}_1 \times \hat{E}_2 \times \hat{E}_3, \quad (3.1)$$

де \hat{E}_1 – коефіцієнт використання планового фонду часу роботи обладнання. Він враховує втрати через аварійні зупинки; численні переналадки і додаткове регулювання; інші втрати (наприклад, через потребу у заміні ріжучого інструменту);

\hat{E}_2 – коефіцієнт використання технічних можливостей обладнання. Цей показник враховує втрати, спричинені холостим ходом та незапланованими зупинками, а також через зменшення швидкості роботи обладнання;

\hat{E}_3 – коефіцієнт, що враховує випуск годної продукції. При обрахунку беруть до уваги втрати через випуск дефектної продукції та її виправлення і втрати при запуску обладнання через зменшення частки виходу годного.

У більшості випадків при обрахунку коефіцієнту загальної ефективності роботи обладнання, його значення не перевищує 60%, а це звісно усугубляє втрати в електромережах [46].

Однією з умов реалізації візуалізації згідно концепції «Ощадливого виробництва» є те, що кожен працівник повинен мати розуміння про операційні втрати та кроки наведення порядку відповідно до принципів 5С.

Для цього необхідно розробити спеціалізований електронно-освітній курс та ввести у програму навчання працівників на базі учбового центру.

З метою популяризації та масштабування позитивних результатів в рамках виконання дипломної роботи магістра в умовах ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» пропонується розробити та розповсюдити серед працівників агітаційно-інформаційного плакати «8 видів втрат» та «5С» у форматі pdf для поширення серед працівників енергетичної компанії. Приклад подібного документу наведено у Додатку Д магістерської дипломної роботи.

3.2 Розвиток соціально – трудових відносин на ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

В умовах сучасного виробництва, стрімкого загострення конкуренції, суттєвого росту вимогливості споживачів до якості товарів та послуг проблеми управління крупним підприємством все більшою (а, можливо, навіть, визначною) мірою зводяться до проблем управління персоналом. Для природних монополій, якою залишається електроенергетична галузь в частині передачі та постачання електричної енергії, особливо з врахуванням жорстких антимонопольних та економічних обмежень, працівники компанії, люди є найбільш цінним та складним в управлінні ресурсом.

Соціально-трудова відносина являють собою комплекс відносин між працівниками і роботодавцями (суб'єктами і органами, що представляють їх) за участю держави (органів законодавчої і виконавчої влади), які пов'язані з наймом працівників, використанням та виплатою їх праці, відтворювальна робоча сила і спрямована на забезпечення соціальної гармонії, високий рівень і

якість життя працівників, висока ефективність підприємств [47].

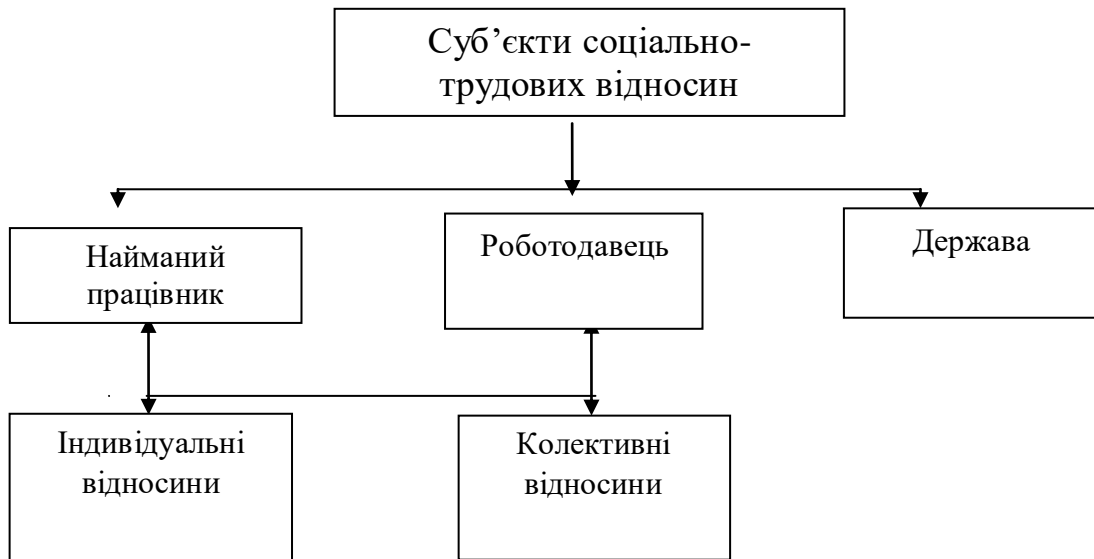


Рис.3.10 – Суб'єкти соціально-трудо-вих відносин

ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Стратегія управління персоналом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» передбачає порядок та принципи відбору та найму, навчання, допуску до самостійної роботи, підтримки необхідної кваліфікації персоналу протягом всієї трудової діяльності, створення ефективної матеріальної та моральної мотивації праці, постійного стимулювання до самовдосконалення методом оцінки, атестації та ротації персоналу, створення умов для кар'єрного росту, умов для виведення з основного виробництва за віком, завершення кар'єри, а також соціального захисту, матеріальної та моральної підтримки пенсіонерів. В даному випадку мова йде про соціально-трудо-ві відносини.

Соціально-трудо-ві відносини – це взаємодія та взаємозалежність суб'єктів цих відносин, яка виникає в процесі праці та спрямована на регулювання умов трудового життя [48].

В ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» соціально-трудо-ві відносини знаходяться на дуже високому рівні.

Добір та комплектація робочих місць та посад ПАТ «Полтаваобленерго» здійснюється кандидатами необхідного рівня професійної кваліфікації та стану здоров'я. Кваліфікаційні вимоги, у тому числі обсяг знань та навичок по кожній посаді, а також вимоги до стану здоров'я певних посад встановлюються Галузевими нормативними документами.

З метою оптимізації відбору та найму на роботу в ПАТ «Полтаваобленерго» осіб, які бажають працювати на вакантних посадах працівників керівного складу та спеціалістів компанії, для забезпечення об'єктивної оцінки їх ділових та професійних якостей на підприємстві затверджена «Процедура відбору та найму кандидатів на роботу в ПАТ «Полтаваобленерго».

На підприємстві проводиться навчання персоналу з метою підготовки працівників до виконання конкретної роботи чи посадових обов'язків, для підтримання належного рівня і підвищення кваліфікації. Професійна підготовка нових працівників складається з урахуванням вимог посадових інструкцій, «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників», типових програм, і проводиться за індивідуальними або груповими програмами.

Для працівників окремих професій проводиться спеціальна підготовка – додаткове навчання працівників електроенергетики, які мають спеціальну освіту (повну вищу, базову вищу, професійно-технічну) для їх підготовки до виконання своїх функціональних обов'язків.

Спеціальна підготовка проводиться до початку самостійної роботи і в разі перерви в роботі понад 1 рік. Спеціальна підготовка працівників компанії здійснюється за індивідуальними програмами з урахуванням освіти, кваліфікації працівника і його попереднього досвіду роботи на об'єктах електроенергетики.

Крім цього обов'язковим є стажування. Стажування проводиться під час спеціальної підготовки з метою поглиблення й розширення працівником

безпосередньо на робочому місці знань правил безпечної експлуатації технологічного устаткування, технологічних і посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці й пожежної безпеки, освоєння в конкретних умовах особливостей устаткування, виробничих процесів, а також набуття практичних навичок і вміння економічного і безаварійного керування устаткуванням в нормальних і аварійних виробничих ситуаціях.

Стажування проходять всі працівники, які повинні опанувати професійні навички та придбати певні знання для самостійного виконання роботи.

Згідно із «Положенням про спеціальну підготовку» оперативні працівники перед допуском до самостійної роботи (після навчання та перевірки знань) повинні пройти дублювання на своєму робочому місці. Необхідність дублювання на інших робочих місцях визначається з урахуванням вимог до професії.

Дублювання – це самостійне виконання оперативним, оперативно-виробничим працівником професійних обов'язків на робочому місці під наглядом досвідченого працівника з досвідом роботи, що відповідає за дублювання.

Виробничі й адміністративно-технічні працівники, які не виконують роботи на технологічному устаткуванні, до самостійної роботи допускаються після інструктажу, фахової підготовки і перевірки знань.

Допуск до самостійної роботи оперативних і оперативно-виробничих працівників вперше або у зв'язку з переведенням на іншу за профілем оперативного персоналу, а також після перерви у роботі більше ніж 6 місяців, проводиться в терміни, встановлені керівництвом, після інструктажу, професійної підготовки, тренажерної підготовки, стажування, перевірки знань в обсязі, обов'язковому для даної посади, дублювання з обов'язковим проходженням проти аварійного і протипожежного тренувань, при необхідності одержання або відновлення ліцензії.

Працівники, що працюють в електроустановках та забезпечують основні виробничі процеси в електроенергетиці проходять інструктажі з питань технічної експлуатації, охорони праці та пожежної безпеки. Метою інструктажів є доведення до працівників і перевірка знання ними основних вимог до організації безпечної праці і виконання вимог Правил безпеки, розбір наявних або можливих помилок на робочих місцях, поглиблення знань і навичок безпечного, пожежонебезпечного і безаварійного виконання робіт, надання першої допомоги потерпілим, підтримка і поглиблення знань з цих питань.

Виробничі, оперативні (чергові), оперативно-виробничі працівники постійно підтримують належний рівень своєї кваліфікації. В кожному підрозділі ПАТ «ПОЕ» складаються та затверджуються керівництвом щорічні та перспективні плани-графіки навчання в СНЗ, а також плани-графіки перевірки знань.

Одночасно перевіряється вміння персоналу надавати долікарську допомогу, користуватися індивідуальними засобами захисту.

Дії персоналу енергооб'єкта в аварійних ситуаціях регламентується спеціальними інструкціями, що розробляються на підставі відповідних технологічних регламентів, правил і нормативних документів та затверджуються технічним керівником енергооб'єкта.

Протиаварійні тренування бувають системні, загальностанційні, блокові, цехові, та індивідуальні і можуть проводитися на робочих місцях або на пунктах тренажерної підготовки персоналу.

Перевірку знань проходять усі працівники ПАТ «Полтаваобленерго», крім працівників, які не беруть безпосередню участь у виробничих процесах і не працюють у шкідливих та небезпечних умовах. Перевірка знань здійснюється індивідуально в обсязі кваліфікаційних вимог до посади або професії.

Навчання працівників має безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності. Спеціалісти, які забезпечують виробничі процеси в електроенергетиці проходять періодичні навчання в навчально-курсовому центрі (НКЦ) раз на три роки з відривом від виробництва.

Працівники робочих професій оперативного та оперативно-виробничого персоналу проходять періодичне навчання в НКЦ раз на п'ять років. Працівники інших категорій - за визначенням керівництва компанії та структурних підрозділів.

В умовах, коли оплата праці регулюється державою та прив'язана до тарифу, в персоналу мимоволі виникає байдужість до підсумків своєї праці та підвищення її продуктивності, а у керівництва підприємства відсутні важелі для стимулювання підвищення продуктивності праці і рішень основних завдань і цілей, визначених уставом компанії. В ПАТ «Полтаваобленерго» розроблена і постійно вдосконалюється система матеріальної мотивації праці, суть якої полягає в розподілі загального заробітку на постійну та змінну величини.

Постійна - у вигляді окладу, прив'язаного до тарифної сітки та змінна - в вигляді премії, як засобу колективного заробітку, і надбавки, як засобу індивідуального покарання.

Матеріальна та моральна мотивація праці укладена в системі соціальних гарантій, закріплена колективним договором, соціальним кодексом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» та Кодексом корпоративної етики та правил. Соціальний кодекс – єдиний правовстановлюючий документ, який містить зведений перелік усіх заходів та способів соціального захисту працівників компанії. Кодекс корпоративної етики та правил - новий стандарт корпоративних відносин спрямований на врегулювання взаємовідносин між колегами та третіми особами, визначає основні цілі та принципи ділової поведінки працівників ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» під час виконання ними посадових обов'язків.

Наявність чітких корпоративних норм і їх дотримання допомагає персоналу орієнтуватися в складних ситуаціях. Виконання працівниками вимог Кодексу корпоративної етики та правил підніме компанію до рівня провідних компаній з міжнародними практиками управління.

При написанні магістерської роботи було проведено аналіз соціально-трудових відносин на підприємстві. Наведена вище інформація засвідчує високий рівень розвитку даного питання.

Пропоную розглянути механізм взаємодії компанії та співробітників з метою утримання персоналу в умовах конкуренції, як на ринку праці та і між роботодавцями. Всім відомо, що плинність кадрів негативно відображається на діяльності будь-якого підприємства, вона не тільки вкрай не вигідна, але може бути дуже небезпечною. Існують випадки, коли із-за плинності кадрів підприємства втрачали до 30% свого річного обороту із-за втрати лише одного важливого співробітника. Дана тема є актуальною, так як дає можливість досліджувати механізми формування кадрової та корпоративної політики компаній, розвиток соціально-трудових відносин, але і заходи щодо запобігання плинності кадрів.

Зарплата - не єдиний фактор, мотивуючий персонал. Гроші відіграють роль, але співробітникам хочеться також турботи - зростання в професійній сфері, організації дозвілля, належної оцінки їх роботи. Якщо компанія не приділяє цьому уваги, то співробітники будуть відчувати себе робочими інструментами - трохи більше, ніж токарний верстат або персонал.

За останні 10 років сфера HR сильно змінилася. Тепер працівник не так сильно тримається за місце, вважаючи за краще відразу шукати підходящі варіанти і не працювати «на перспективу». Хороших спеціалістів шукають, кадровики за них борються. Тому інвестувати в персонал життєво необхідно.

Інвестиції в персонал - це вкладення в ріст і розвиток персоналу. Це можливість зайвий раз показати зацікавленість в співробітниках. Задоволений

позицією і навичками фахівець не піде до конкурентів і не створить кадрових проблем. Крім того, це можливість виростити власного крутого професіонала, а не переманювати його з боку.

В ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРО» існує ціла «інвестиційна» програма розвитку працівників: підвищення, кваліфікації, захист здоров'я, мобільність, організація дозвілля. Але на мій погляд, це в недостатній мірі оберігає підприємство від втрати цінного співробітника. На ринку праці завжди знайдеться той, хто запропонує більше. Тому слід зробити акцент на утриманні персоналу за рахунок інших важливих для робітників аспектів життя - будинок, діти.

Саме в цьому напрямку пропоную розглянути подальший розвиток соціально-трудових відносин на підприємстві. Для вдосконалення організаційно-економічного та правового механізму розвитку соціально-трудових відносин в організації вважаю за доцільним впровадити:

- «ПОЛОЖЕННЯ про надання матеріальної допомоги на оплату навчання дітей працівників ПАТ «Полтаваобленерго». Метою даного Положення є утримання, моральне та матеріальне стимулювання персоналу який здобув професійний досвід та має високу кваліфікацію;

- «Положення про надання безпроцентної позики на житло»

Щодо «Положення про навчання...»:

обов'язковою умовою у положенні зазначити стаж роботи працівника на підприємстві – не менше 10 років. Саме такий строк є оптимальним для здобуття професійного досвіду. У Положенні визначити умови надання матеріальної допомоги на оплату навчання дітей працівників, які вступають на денну форму навчання до вищих навчальних закладів у поточному році та які вже навчаються за галузями: соціальні та поведінкові науки, управління та адміністрування, інформаційні технології, електрична інженерія, автоматизація та приладобудування, електроніка та телекомунікації, публічне управління та

адміністрування. Оплата проводиться тільки за навчання у вузах України.

Пропонується розповсюдити дію цього положення на постійних працівників з урахуванням результатів роботи працівника за останній рік (за умови відсутності доган, порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку).

Розгляд питання про надання матеріальної допомоги на навчання дітей має здійснювати спеціальна комісія із складу представників профкому, директора з персоналу та керівника структурного підрозділу у якому працює співробітник. Остаточне рішення приймає Правління компанії, за клопотанням комісії .

Розмір оплати пропонується визначати щорічно рішенням Правління, залежно від фінансового стану компанії. Продовження оплати в наступні роки здійснюєвати за умови надання довідки про успішність студента з оцінками не нижче “добре” за минулий навчальний рік.

ПАТ “ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО” не зобов’язане працевлаштовувати студента після закінчення навчання, але гарантує проходження переддипломної практики на базі підприємства.

За умови успішного навчання протягом всього періоду здобуття освіти, студент буде зарахований до складу кадрового резерву підприємства.

Для отримання матеріальної допомоги на навчання дитини працівник має звернутись із заявою про надання такої допомоги до комісії. Заява заповнюється згідно із зразком (наведеному в додатку Е). До заяви додаються:

- копія атестата про загальну середню освіту (для абітурієнтів);
- довідка про успішність студента (для студентів)
- клопотання керівника та цехкому структурного підрозділу працівника;
- копія Контракту (договору) на підготовку фахівця у вищому навчальному закладі з обов’язковим зазначенням вартості навчання.

Щодо «Положення про надання безпроцентної позики на житло».

У разі вирішення даного питання підприємство зможе не тільки стримувати плинність своїх кадрів, але і залучати до роботи висококваліфікованих фахівців із інших підприємств. Проект даного положення наведено у додатку Е.

Подальший розвиток соціально-трудових відносин підприємства обумовлений тенденціями інтелектуалізації, збільшенням гнучкості ринку праці, посиленням запиту та деформалізація в умовах глобального поширення наукомістких, інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ), зростання попиту на інновації і творчі розробки.

Саме тому, запропоновані нововведення дадуть змогу зберегти основний ресурс підприємства - людський капітал з його знанням, досвідом, здатністю до генерації ідей та інновацій.

3.3. Обґрунтування стратегії управління персоналом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Якої би стратегії не дотрималось підприємство, воно має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і перебудовувати своє стратегічну спрямованість, що дозволяють підприємству вибрати правильний напрямок свого подальшого стратегічного розвитку.

Система управління передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів управління (впливу і взаємодії між людьми і колективами), створення чіткої системи відповідальності осіб, які здійснюють функції управління.

ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» належить до енергетичного галузі. Як зазначалось у п. 2.1. даної роботи, до підсистем компанії входить декілька підсистем, кожна з яких має свою структуру, кількісний та якісний склад, який затверджується штатним розкладом підприємства. Функціонал кожної підсистеми закріплений відповідними локальними документами, а саме Положеннями про структурні підрозділи та посадові інструкції персоналу. Кожна із підсистем має свою особливість і тому потребує проведення свого внутрішнього аналізу, та аналізу внутрішнього підприємства в цілому.

В умовах ринку сьогодення, однією з важливих функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія. Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [1].

Слід зазначити, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її [1]. Для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, що впроваджують нові, нетрадиційні методи роботи. Для реалізації наступально – оборонної стратегії необхідні обачні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія вимагає сполучення підприємницьких і адміністративних задатків менеджерів, високого рівня соціальної компетентності, що дозволяють врятувати підприємство від краху [1].

Згідно із світовими тенденціями вивчення та проведення аналізу пропонується вивчати загальну діяльність підприємства за його основними напрямками: виробництво, маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), організація управління й трудові ресурси.

Враховуючи специфіку роботи підприємства енергетичної галузі, за допомогою оцінки зовнішнього та внутрішнього його середовища, ми зможемо розробити стратегії ефективного використання трудових ресурсів. В цьому на допоможе CBOT (SWOT) – аналіз.

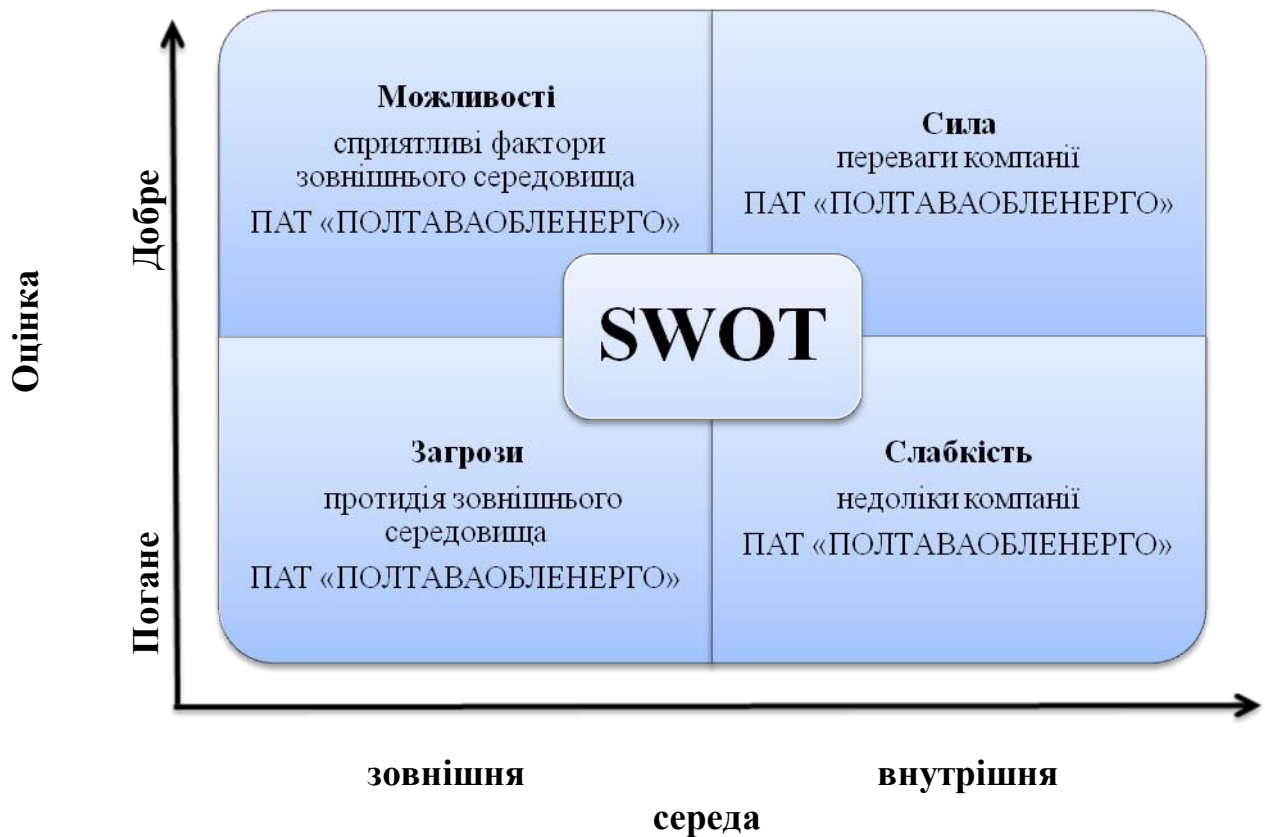


Рис. 3.11 – схема SWOT-аналізу ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Джерело: розроблено на основі [24].

Згідно із визначеннями аналізу:

- внутрішні можливості чи навички трудових ресурсів, що можуть зумовити формування конкурентної переваги ринку праці – сильні сторони (Strength);
- види діяльності, які здійснюються підприємством не досить добре, або трудові ресурси, що неефективно використовуються - слабкі сторони (Weaknesses);
- шанси, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей ефективного використання трудових ресурсів – можливості (Opportunities);
- процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення цілей формування ефективного використання трудових ресурсів - загрози (Threats) [51, с. 580; 116, с. 124; 122, с. 171; 211, с. 79, 81].

З метою виявлення своєчасного виявлення загроз та слабких місць, завдяки чому підвищувати ефективність своєї діяльності.

Зрозуміло, що проведення аналізу потребує опрацювання значних обсягів аналітичної інформації, обумовлює застосування таких методів даних як, описові та індуктивні, багатофакторні, варіаційні та регресивні. Але в більшості випадків саме експертна оцінка визначає необхідну інформацію.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, оцінку можливостей і загроз зовнішнього середовища, та встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства [52, с. 42]. В основу даної методології покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність підприємства у власній галузі [53, с. 171].

У визначенні впливу факторів на підприємство та ймовірність посилення цього впливу використано розробку [24, с.200].

Таблиця 3.1

**Оцінка впливу факторів на діяльність ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»
(в контексті використання трудових ресурсів)**

Вплив фактору на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність підприємства		
	Висока	Середня	Низька
Високий	підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів	дієві мотиваційні важелі ефективного використання трудових ресурсів	престижність енергетичної галузі, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства
Середній	механізм вирівнювання використання трудових ресурсів (оперативного персоналу)	реалізація підприємством конкурентоспроможних навичок трудових ресурсів	гарантії соціального захисту і росту доходів працівників
Низький	розширення обсягів виробництва, розподілення е/е економічний ріст підприємства	врегулювання соціально-трудових відносин в енергетиці	вирішення соціально-демографічних проблем

Примітка.

- вплив факторів та їх значення для підприємства високі, тому їх потрібно враховувати при розробці стратегії
- вплив факторів середній, але значення для підприємства досить високе

Джерело: розроблено на основі [24, с.200].

Таблиця 3.2

Сильні і слабкі сторони ПАТ "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО"
(в контексті використання трудових ресурсів), що використовуються
в СВОТ-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
Високий рівень корпоративної єдності	Низький рівень розвитку виробничої, ринкової, соціальної інфраструктури області
Високорозвинений людський потенціал, високий рівень культурно-освітній рівень енергетиків	недостатній рівень розвитку стратегічних напрямів діяльності підприємства призводить до неефективного використання трудових ресурсів
Наявність мотиваційних важелів ефективного використання трудових ресурсів	неконкурентноспроможний рівень заробітної плати
Забезпечення розвитку трудового потенціалу персоналу	шкідливі умови праці
Спрямованість персоналу на покращення рівня життя	високий коефіцієнт зношеності обладнання
Приваблива інвестиційна середовище	Високий ризик травматизму
Розвиток новітніх технологій	невідповідність трудового законодавства новим умовам формування трудових відносин
Розвиток новітніх технологій та Smartgrid («розумних мереж»)	нестача молодих і кваліфікованих управлінських кадрів
Підключення до мереж об'єктів альтернативної енергетики	несприятлива тарифоутворююча політика
Значний ресурс для виконання немонопольних робіт	низький рівень фінансування інвестиційної програми з боку держави, правова недосконалість
Створення для працівників сприятливих соціально-побутових умов	нерозвиненість системи мотивації працівників та стимулювання до зайняття певних робочих місць
Зручне географічне розташування регіону для транспортування електричної енергії	високий рівень використання трудових ресурсів у підприємствах малого бізнесу
Пріоритетність вирішення проблеми трудових ресурсів енергетичної галузі, як домінуючої галузі України	

Джерело: розроблено на основі [24, с.201].

Таблиця 3.3

Зовнішні можливості та загрози ПАТ "ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО"
(в контексті використання трудових ресурсів), що використовуються в
СВОТ-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
покращення якості людського капіталу, що дозволить ефективніше використовувати трудові ресурси і галузі, і підприємства;	складна демографічна ситуація, погіршення людського капіталу, регрес його структури,
зміна моделі функціонування електроенергетики України	низький рівень освіти при підготовці молодих кадрів
підвищення престижності праці енергетиків, мотивації працівників, стимулювання до зайняття певних робочих місць;	відсутність у молоді бажання опановувати робочі професії
Реалізація проектів зарубіжної технічної допомоги, забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства	Постійне зниження рівня життя і доходів працівників галузі
сприятливі умови та розширення переліку немонопольних робіт	несприятливий інвестиційний клімат в країні
збільшення експорту електроенергії	низька платоспроможність населення
утвердження гарантій соціального і професійного захисту працівників підприємства;	загальноекономічна криза, падіння темпів економічного зростання, скорочення обсягів споживання електроенергії
зміна величини місцевої складової для «зеленого» тарифу	соціальні проблеми зайнятості, трудова міграція
гармонізація трудового законодавства і нових умов формування трудових відносин	неврегульованість соціально-трудова відносин
Забезпечення механізму вирівнювання використання трудових ресурсів (оперативного персоналу)	перехресне субсидіювання в електроенергетиці, яке продовжиться ще 3-5 років
розвиток інформаційних технологій та Smartgrid («розумних мереж»)	відсутність мотивації працівників до підвищення продуктивності праці.
підвищення рівня професійності та кваліфікації робочої сили	
соціально-політична стабільність у країні	

Джерело: розроблено на основі [24, с.203].

Так, значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці «Високий вплив з високою ймовірністю», «Високий вплив з середньою

ймовірністю», «Середній вплив з високою ймовірністю» вважаються високими і їх потрібно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях «Високий вплив з низькою ймовірністю» і «Середній вплив з середньою ймовірністю», хоча їх вплив середній, а значення досить високе. Інші чинники можна не брати до уваги [24, с.204].


При проведенні СВОТ-аналізу за розробками джерела [24]. фактори впливу підприємства віднесено до позитивно діючих та негативно діючих, що отримали назву «слабкі» та «сильні» сторони і які було розділено на діючі відносно зовнішнього (таб. 3.3) та внутрішнього середовищ (таб.3.2).


Для проведення оцінки імовірності використання можливостей та їх вплив на діяльність підприємства скористаємось (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Матриця можливостей ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»
(в контексті використання трудових ресурсів)**

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на підприємство		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	ріст рівня життя працівників, їх мотивація та стимулювання до зайняття певних робочих місць	відповідність трудового законодавства новим умовам формування трудових відносин	престижність праці енергетиків та гарантій соціального захисту працівників
Середня	підвищення рівня професійності та кваліфікації робочої сили, приплив молодих кадрів	покращення якості людського потенціалу, ріст культурно-освітнього рівня працівників	інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства, реалізація проектів міжнародної технічної допомоги
Низька	функціонування механізмів вирівнювання сезонного використання трудових ресурсів, розвиток малого бізнесу на селі	соціально-політична стабільність, ефективна державна політика розвитку сільського господарства	вирішення соціально-демографічних проблем

Примітка.  – можливості мають велике значення для підприємства і мають бути обов'язково виконані

 – можливості можна використати лише при наявності достатніх ресурсів або за певних умов

Джерело: розроблено на основі [24, с.205].

Керівництву підприємства необхідно взяти під окремий контроль фактори що потрапили до поля. «Середня ймовірність руйнування», «Висока ймовірність критичного стану», а особливо «Висока ймовірність руйнування», так як саме вони найбільш небезпечні для подальшого розвитку підприємства. Вищезазначені фактори мають бути негайно усунути і бути під постійним контролем менеджменту підприємства.

Також, більш уважно необхідно ставитись до таких факторів як «Низька ймовірність руйнування», «Середня ймовірність критичного стану», Висока ймовірність важкого стану». Необхідно постійно за ними спостерігати, зробити аналітичний аналіз та висновки. Дані фактори бажано усунути в найближчий термін.

Наступний етап СВОТ- аналізу є аналіз сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, що пропонується провести за допомогою розробки [24, с.208]., що наведений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**СВОТ-підхід до вивчення внутрішнього середовища ПАТ
«ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»
(в контексті використання трудових ресурсів)**

Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка факторів		
	Сильна	Нейтральна *	Слабка
Управлінський персонал	+		
Мораль і кваліфікація співробітників		+	
Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі	+		
Соціальні пільги	+		
Використання стимулів для мотивування виконання роботи	+		

Можливість контролювати цикли наймання робочої сили		+	
Плинність кадрів і прогули	+		
Особлива кваліфікація співробітників			+
Досвід роботи працівників		+	
Навчання та розвиток персоналу	+		
Умови праці,		+	
Перспективи кар'єри			+
Планування персоналу			+
Участь працівників в управлінні підприємством			+

Джерело: розроблено на основі [24, с.208].

Кожне з полів потребує певної стратегії, зокрема:

- поле «СіМ» (Сила і Можливості) – стратегії підтримки та розвитку сильних сторін аграрного підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле «СіЗ» (Сила і Загрози) – стратегії використання сильних сторін аграрного підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле «СлМ» (Слабкість та Можливості) – стратегії подолання слабкостей аграрного підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища;
- поле «СлЗ» (Слабкість та Загрози) – стратегії подолання загроз та усунення слабких сторін аграрного підприємства[24, с.209].

Однак для розробки такої стратегії недостатньо лише констатувати вплив тих чи інших факторів середовища, але й необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій [54, с. 89].

При розробці стратегії слід розуміти, що можливості і загрози можуть трансформуватись.

Наглядно це демонструє матриця СВOT – аналізу наведена у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

**Матриця СВOT - аналізу ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»
(в контексті використання трудових ресурсів)**

Зовнішнє середовище	Можливості (шанси)	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> – зростання рівня життя працівників; – ефективна система мотивації та стимулювання працівників; – вирівнювання зайнятості оперативного персоналу; – покращення якості людського капіталу; – мобільність робочої сили; – досконале трудове законодавство; – престижність енергетичної галузі; – розвиток «зеленої енергетики». 	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення обсягів виробництва, транспортування е/е; – непривабливість енергетики як сфери зайнятості; – ріст безробіття; – відсутність мотивації працівників; – неналежні умови життя і праці; – екстенсивне використання людського капіталу, погіршення якості та регрес його структури; – неплатоспроможність споживачів; – обмеженість інвестування.
Внутрішнє середовище		

Продовження таблиці 3.6

<i>Сильні сторони</i>		
<p>Високий рівень корпоративної єдності;</p> <p>Високорозвинений людський потенціал, високий рівень культурно-освітній рівень енергетиків</p> <p>Наявність мотиваційних важелів ефективного використання трудових ресурсів</p> <p>Приваблива інвестиційна середа</p> <p>Зручне географічне розташування регіону для транспортування електричної енергії</p> <p>Значний ресурс для виконання немонопольних робіт</p>	<p>Поле «СіМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> – розвиток конкуренції за вищеоплачувану роботу; – покращення умов праці; – підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів; – реалізація можливостей конкурентноспроможних навичок – трудових ресурсів; – розвиток обслуговуючих кооперативів; – інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств. 	<p>Поле «СіЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> – удосконалення мотивації трудових ресурсів; – допомога у працевлаштуванні; – реформування оплати праці, – врегулювання формування доходів працівників; – вирішення соціально-демографічних проблем
<i>Слабкі сторони</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – Шкідливі умови праці, – Високий ризик травматизму, – високий коефіцієнт зношеності обладнання – високий рівень використання трудових ресурсів у підприємствах малого бізнесу, – несприятлива тарифоутворююча політика, - нестача молодих і кваліфікованих управлінських кадрів - низька професійна мобільність трудових ресурсів 	<p>Поле «СлМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> – досконале трудове законодавство; – субсидування створення нових робочих місць; – виконання умов Генеральної та галузевої угод; – розвиток системи мотивації зайнятості та стимулювання; – ріст рівня професійності та кваліфікації робочої сили; – розвиток трудового потенціалу працівників енергетичної галузі 	<p>Поле «СлЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> – сприятливе соціальне середовище для підвищення престижності аграрної праці; – реалізація стратегії використання трудових ресурсів; – залучення інвестицій в людський капітал; – вирівнювання використання трудових ресурсів (оперативного персоналу); – соціальний захист працівників.

Джерело: розроблено на основі [24, с.210-211].

Згідно досліджень проведених передовими науковцями в сфері економіки, за оцінками топ-менеджерів найбільш найбільшій уваги заслуговує сценарій реалій (50%), сценарій (шансів 25%), сценарій (загроз 25%).

Враховуючи думку фахівців в даному напрямку пропоную для ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» вибрати саме цей сценарій стратегії розвитку.

Перевагами даної стратегії є:

- удосконалення системи мотивації персоналу,
- розвиток соціально-трудових відносин,
- інвестування в людський капітал,
- пріоритетність вирішення проблеми трудових ресурсів енергетичної галузі, як домінуючої галузі України
- значний ресурс для виконання немонопольних робіт, як наслідок збільшення доходу персоналу.

Висновки до розділу 3.

1. Удосконалення кадрової політики на підприємстві має враховувати нові підходи, як база ідей, корпоративний портал, кодекс корпоративної етики, онлайн-бібліотека, електронні навчальні курси, інновації в організації та оплаті праці. Доцільним також є застосування систем 5С та TPM.

2. З метою удосконалення соціально-трудових відносин запропоновано ввести в дію Положення про надання безпроцентної позики на житло працівникам та Положення про навчання дітей працівників.

3. Враховуючи специфіку роботи підприємства енергетичної галузі, за допомогою оцінки зовнішнього та внутрішнього його середовища розроблено стратегії ефективного використання трудових ресурсів, використовуючи SWOT

– аналіз. В результаті дослідження було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства в сфері управління персоналом, а також можливості та загрози, яких слід уникати.

4. Зважаючи на обґрунтованість та доцільність вдосконалення стратегічного розвитку ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за базовим сценарієм «реалій», пропонується впровадити новітні світові практики та управлінські стратегії управління персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Пошук нових стандартів якості безперебійного постачання електричної енергії в умовах тотального кадрового дефіциту підготовленого та досвідченого персоналу, обумовлює першочерговість вирішення завдання - впровадження ефективної стратегії управління персоналом. Топ-менеджментом ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» вже зроблено багато кроків, враховано досвід багатьох поколінь енергетиків, створенні умов для матеріальної та моральної мотивації персоналу, які направлені на підвищення ефективності роботи компанії, кар'єрного росту, соціальної захищеності працівників, збереження й збільшення традицій, відповідальності та почуття гордості за стабільне, потужне підприємство.

1. У процесі дослідження встановлено, що:

- стратегія підприємства – це прийнята концепція, що включає основні довгострокові цілі, поточні завдання, прийнятий курс дій і розподіл ресурсів, необхідний для досягнення поставлених підприємством цілей;

- стратегування – власне застосування стратегії, особливий процес колективної довготривалої роботи з стратегічно осмисленою перспективою в групі, корпорації, державі, сукупності держав, цивілізації та інше.

2. З'ясовано, що:

- персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку й мають досвід практичної діяльності;

- кадрова політика — це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом і спрямовані на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

3. Під використанням персоналу розуміють комплекс заходів, що спрямовані на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників. До критеріїв ефективності використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії управління ним, відносяться такі: часткові, локальні, узагальнюючі, якісні.

Дослідження стратегії управління персоналом в енергетичній галузі вказує на якість змін що проходять у процесах управління персоналом, використовується науковий підхід у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками фірм в умовах функціонування ринку праці, перехід України до системи купівлі-продажу робочої сили, наявності безробітних і т.п. В теперішній час у закордонній соціально-економічній практиці визнано: найвища цінність — це людський фактор, якість трудових взаємовідносин. Досягнення позитивних результатів підприємства закладене у вирішенні соціальних проблем працівників, чому повинні сприяти менеджери по персоналу, співробітники кадрової служби.

Під час проведення аналізу визначено, що організаційна структура ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» включає: підрозділи з передачі електроенергії, підрозділи зі збуту електроенергії, підрозділи з капітального будівництва та інвестицій, підрозділи з питань забезпечення бізнесу, фінансові підрозділи, підрозділи із захисту активів, підрозділи по роботі з персоналом, підрозділи з охорони праці, підрозділи з правової роботи, підрозділи з інформаційних технологій, Кременчуцьку ТЕЦ, 28 філій.

Аналіз господарської діяльності ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» показує такі тенденції:

- у 2018 році порівняно з 2017 роком вартість капіталу підвищилась на 3,4%, що у сумі становить 43321 тис. грн.;
- вартість основних засобів у 2018 році зросла у порівнянні з 2017 роком у 1,1 раза і склала 1108221 тис. грн.;

- на кінець 2018 року вартість зношеного обладнання становила 17,2%, що в абсолютній сумі дорівнює 103008 тис. грн.

Аналіз забезпеченості персоналом засвідчив таке:

- загальна чисельність персоналу у 2018 році зменшилась на 386 осіб в порівнянні з 2016 роком та на 4 особи в порівнянні з 2017 роком, відхилення фактичної чисельності від планової становить 275 осіб;

- питома вага робітників у 2018 році зменшилась на 0,5% відносно 2017 року, при цьому у 2018 році збільшилась питома вага керівників;

- після програми «омолодження» трудових ресурсів підприємства вікова структура персоналу станом на 31.12.2018 року виглядала таким чином: 23,3 % – особи віком до 35 років, 47,3 % – від 35 до 50 років, 29,4 % – старші за 50 років.

Протягом 2018 року заробітня плата на підприємстві підвищувалась двічі: з 1 липня – на 15 %, з 1 жовтня – на 11 %. Підвищення відбувалось диференційовано, залежно від пріоритету посади.

Аналіз показав, що питома трудомісткість знизилась у 2018 році на 12,2% проти 2017 року, а відносно 2016 року – на 29,9%. Корисний фонд робочого часу у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 51950,4 год., середня годинна продуктивність праці одного працівника збільшилась на 11,12 %, або на 147 грн.

Удосконалення кадрової політики на підприємстві має враховувати нові підходи, як база ідей, корпоративний портал, кодекс корпоративної етики, онлайн-бібліотека, електронні навчальні курси, інновації в організації та оплаті праці. Доцільним також є застосування систем 5С та TPM.

З метою удосконалення соціально-трудових відносин запропоновано ввести в дію Положення про надання безпроцентної позики на житло працівникам та Положення про навчання дітей працівників.

Враховуючи специфіку роботи підприємства енергетичної галузі, за

допомогою оцінки зовнішнього та внутрішнього його середовища розроблено стратегії ефективного використання трудових ресурсів, використовуючи SWOT – аналіз. В результаті дослідження було виявлено сильні та слабкі сторони підприємства в сфері управління персоналом, а також можливості та загрози, яких слід уникати.

Зважаючи на обґрунтованість та доцільність вдосконалення стратегічного розвитку ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за базовим сценарієм «реалій», пропонується впровадити новітні світові практики та управлінські стратегії управління персоналом.

Використання удосконаленої системи управління персоналом на практиці може привести до позитивного результату тільки за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємства, сучасною стратегією управління персоналом, якістю персоналу, інтелектуальним потенціалом. Успішно проведене удосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме нарощенню реалізації продукції та наданню якісних послуг споживачам.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент. Управління персоналом: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]
Режим доступу: <https://pidru4niki.com>

2. Економіка і підприємництво, менеджмент: Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]
Режим доступу: https://pidru4niki.com/80375/ekonomika/ekonomika_i_pidpriyemnitstvo_men_edzhment

3. Наукові конференції [Електронний ресурс]
Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/184>

4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор. 2003. – 296 с.

5. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

6. Річний звіт ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2018 рік [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.poe.pl.ua>

7. Економіка. Економіка підприємства. навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]
Режим доступу: https://pidru4niki.com/1924070147505/ekonomika/analiz_efektivnosti_vikoristannya_personalu_produktyvnist_pratsi_sutnist_znachennya_pidvischennya

8. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2018. – 156 с.

9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

10. Економічна теорія: Політекономія: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]
Режим доступу:

<https://pidru4niki.com/1719051239923/politekonomiya/osnovni faktori suspil'nogo virobnitstva yihniy vzayemozvyazok>

11. [Економіка](#). Економіка підприємства: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/16850303/ekonomika/resursi_pidpriyemstva

12. [Менеджмент](#). Стратегічний менеджмент: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

<https://pidru4niki.com/89763/menedzhment/strategiyi upravlinnya personalom innovatsiyi strategichniy diyalnosti>

13. Економіка підприємства: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/1842112047504/ekonomika/personal_produktyvnist_pratsivnika

14. [Менеджмент](#). Менеджмент організацій: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

[https://pidru4niki.com/12090613/menedzhment/nove upravlinnske mislennya stvorenniya kontseptsiyi rozvitku pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/12090613/menedzhment/nove_upravlinnske_mislennya_stvorenniya_kontseptsiyi_rozvitku_pidpriyemstva)

15. [Менеджмент](#). Управління персоналом: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

[https://pidru4niki.com/12991010/menedzhment/upravlinnya mobilnistyu personalu](https://pidru4niki.com/12991010/menedzhment/upravlinnya_mobilnistyu_personalu)

16. [Менеджмент](#). Управління персоналом: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/12281128/menedzhment/kompetentnist_pratsivnika_sutnist_vidi

17. [Менеджмент](#). Менеджмент персоналу: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/15660721/menedzhment/rozvitok_personalu

18. ПЕРСОНАЛ ЯК ФАКТОР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс]

Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/60843503.pdf>

19. Електронний журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]

Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=219>

20. [Менеджмент](#). Менеджмент організацій [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/67902/menedzhment/harakteristika_osnovnih_pidsistem_menedzhmentu_organizatsiyi

21. Лекції. [Електронний ресурс]

Режим доступу: <https://lektsii.org/13-55956.html>

22. Статут ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

Режим доступу:

<https://www.poe.pl.ua/wp-content/uploads/2018/01/statut1.pdf>

23. [Економіка підприємств](#). [Електронний ресурс]

Режим доступу: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21724

24. Перебийніс В.І., Житник Т.П. П 27 Управління використанням трудових ресурсів на підприємствах: Монографія. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. - 331 с.

25. Електронний журнал «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]

Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua>

26. Економіка. Теорія і практика. [Електронний ресурс]

Режим доступу: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-1510-2.html>

27. [Освіта.уа](#). [Електронний ресурс]

Режим доступу: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21724/

28. Економічний аналіз - Болюх М. А., Бурчевський В.З. [Електронний ресурс]

Режим доступу: <https://studentbooks.com.ua/content/view/174/39/1/1/>

29. К. Л. Барпій ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ. [Електронний ресурс]

Режим доступу:

http://chtei-knteu.cv.ua/herald_en/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_36.pdf

30. [Освіта.ua](http://osvita.ua). Економіка підприємств. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/

31. Економіка. Економіка підприємства: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/16850303/ekonomika/resursi_pidpriyemstva

32. Рекомендації щодо нормування праці в галузях народного господарства. Міністерство праці України, Національний центр продуктивності, Краматорськ, 1995 рік

33. Кураш А.О. [«Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития». Том 1](#)

Режим доступу:

http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom1/29_Kurash.htm

34. Річний звіт ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2017 рік.

Режим доступу:

<https://www.poe.pl.ua/files/documents/aktsioneram/reports/>

35. Економіка підприємства. [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr

36. [Менеджмент](#). Організація праці менеджера. навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс] Режим доступу:

https://pidru4niki.com/16521222/menedzhment/organizatsiya_robochogo_mist_sya_menedzhera

37. Менеджмент. Організація праці менеджера. навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/16521222/menedzhment/organizatsiya_robochogo_mist_sya_menedzhera

38. Організація праці менеджера - Скібіцька Л.І. - 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ МЕНЕДЖЕРА [Електронний ресурс]

Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/46387-6-organzatsya-robochogo-mstsya-menedjera.html>

39. Менеджмент. Організація праці менеджера. навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/16521222/menedzhment/organizatsiya_robochogo_mist_sya_menedzhera

40. HR Лига: сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Електронний ресурс]

Режим доступу:

<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=20869>

41. Мацусита К. Принципы успеха: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – С. 17.

42. Мироненко М.А. Менеджмент ощадливого виробництва: Навчальний посібник / М.А. Мироненко. – 3-тє вид., виправлене. – Дніпропетровськ: Пороги, 2015. – 512 с.

43. Лайкер Дж., Морган Дж. Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технологии: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 106 – 109.

44. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; [пер. с англ. Т. Гутман]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 402 с.

45. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 94 – 102.

46. ТРМ в простом и доступном изложении / Итикава Акира, Такаги Итидзо, Такэбэ Юдзо и др. [пер. с яп. А.Н. Стерляжникова; Под науч. ред. В.Е. Растимешина, Т.М. Куприяновой]. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 128 с.

47. Голінач Л.І. Аналітичний облік та аналіз витрат на вдосконалення соціально-трудових відносин на підприємстві, Стаття Голабальні та національні проблеми економіки, Миколаївський нац. Університет ім. В. Сухомлинського, 11.2016 – 844 с.

48. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]
 Режим доступу: https://pidru4niki.com/15941024/ekonomika/sotsialno-trudovi_vidnosini_sistema

49. Річний звіт ПАТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» за 2015 рік.
 Режим доступу: <https://www.poe.pl.ua/files/documents/aktsioneram>

50. Основи менеджменту. [Електронний ресурс]
 Режим доступу: https://scicenter.online/osnovy-menedjmenta-scicenter/obosnovanie-marketingovoy-s_poku_tomu_rategii-krizisnogo.htm

51. Клиновий Д.В., Пепа Т.В. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України / За ред. Л.Г. Чернюк: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 728 с.

52. Гончарук Т.П. Про ефективність господарювання на селі в нових умовах // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва: Економіка АПК і природокористування. – 2002. – № 8. – С. 40–42.

53. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Експрес-Поліграф, 2001. – 560 с.

54. Шкільов О.В. Організація виробництва і підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах. – К.: Урожай, 1997. – 335 с.

55. Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЄТКД) [Електронний ресурс]

Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN47900>

56. Єдина тарифна сітка [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://buh.ligazakon.net/analytics/171462_dina-tarifna-stka-2018

https://buh.ligazakon.net/news/183351_okladi-v-byudzhetny-sfer-zrosli-na-9-ts---2019

57. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://pidru4niki.com/19310710/ekonomika/analiz_trudovih_pokaznikov_sferi_pratsi

58. Закон України «Про акціонерні товариства» [Електронний ресурс]

Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

59. Указ Президента України № 282/95 від 04 квітня 1995 року [Електронний ресурс]

Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/282/95#Text>

60. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]

Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

61. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємства» [Електронний ресурс] Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/94-%D0%B2%D1%80#Text>

62. Налог.Сообщество профессионалов [Електронний ресурс]

Режим доступу:

https://nalognalog.ru/rabochee_vremya_i_rezhim_truda/hronometrazh_rabochego_vremeni_obrazec_zapolneniya/

63. С.І. Ожегов. Тлумачний словник російської мови (27-е видання) (російська мова). - 736с. (6.2.35). Режим доступу: <http://cyberlan.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/Tolkovij-slovarj-russkogo-yazika.pdf>

64. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. - 303с

ДОДАТКИ